

Masterthesis

# Brand Image Assessment im Schweizer Running Markt: Eine Image-Analyse mit Repertory-Grid

Schriftliche Arbeit verfasst an der School of Management and Law,  
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

**Studierender**      Simon Stäubli  
staeusim@students.zhaw.ch

**Matrikel-Nr.**      S12466819

**Studiengang**      Master of Science in Business Administration  
Major Marketing

**Referent**      Prof. Dr. Christine Hallier

**Co-Referent**      Dr. Fabio Duma

**Ort/Datum**      Zürich, 14. Juni 2019

## Danksagung

Ein besonderer Dank gilt Repertory-Grid Experte Herrn Prof. Dr. Hari für die methodischen Hilfestellungen innerhalb der Umsetzung des Projektes, welche dieses Forschungsvorhaben ermöglicht haben. Ein weiterer spezieller Dank geht an Herrn Hanspeter Zürcher, Ansprechpartner bei Sofistiq International AG, für den umfassenden technischen Software-Support während der Datenauswertung.

## **Management Summary**

Der Schweizer Laufschuhhersteller On Running hat innerhalb von zehn Jahren mit seiner patentierten und wissenschaftlich bestätigten CloudTec-Technologie nicht nur die Sohlenkonstruktion von Laufschuhen revolutioniert, sondern auch das starre Gefüge im gesättigten und bis dahin von etablierten Marken dominierten Schweizer Running Markt dynamisiert. Bis anhin ist ungeklärt, was das Markenphänomen On Running effektiv ausmacht und wie sich die Markenwahrnehmung gegenüber der etablierten Konkurrenz differenziert. On Running gehört mittlerweile zu den führenden Brands, jedoch ist eine verhaltenswissenschaftliche Betrachtungsweise des Markenerfolgs noch ausstehend.

In der vorliegenden Arbeit wird die Markenwahrnehmung der marktführenden Running Brands Asics, Nike, Adidas, Salomon und On Running erfasst und verglichen. Dabei wird neben der Charakterisierung der verschiedenen Markenimages und dem Imagevergleich auch der Markenerfolg von On Running aus einer Markenimage-Perspektive analysiert. Weiter wird das ideale Markenimage eines Running Brands konstruiert und die damit verbundenen zentralen Assoziationen ausgewertet.

Basierend auf einer theoretischen Herleitung der Begriffe Markenidentität und Markenimage, wurden die Begrifflichkeiten im Kontext der Personal Construct Theory betrachtet und die zentralen Erkenntnisse in einen Interview-Leitfaden überführt. Das Forschungsvorhaben wurde mit der auf der Repertory-Grid-Technik basierenden Software Rep:Grid operationalisiert. Im Rahmen der qualitativen Datenerhebung wurden 20 teilstrukturierte Interviews mit leistungsorientierten Läufern durchgeführt. Die Erfassung der Markenassoziationen erfolgte dabei nach der Methode des triadischen Differenzierungsvergleichs. Die Datenauswertung der erfassten Markenimages wurde mit Hilfe der Rep:Grid spezifischen Auswertungsmethoden Eigenstruktur-Analyse, Erfüllungsgrad und Semantischer Korridor vollzogen und durch eine strukturierende Inhaltsanalyse nach Mayring zum inhaltlichen Clustering der Markenassoziationen ergänzt.

Die erfassten Markenassoziationen zeigen eine mehrheitlich technische und funktionale Betrachtungsweise der Running Brands. Im inhaltlichen Imagevergleich ist trotz partieller Überlappung von Assoziationsthemen eine differenzierte Markenwahrnehmung

der leistungsorientierten Läufer erkennbar. Dabei wurde ersichtlich, dass die Markenwahrnehmung von Adidas bei leistungsorientierten Läufern am ehesten dem idealen Running Brand entspricht, wobei die übereinstimmenden Markenassoziationen die Themengebiete Design, Produktqualität und die wahrgenommene Markenzugehörigkeit innerhalb der Running Community betreffen. Das Markenimage von On Running lässt sich als das einer modernen, designorientierten Lifestyle-Marke für den Alltag charakterisieren. Der Markenerfolg beruht auf der wahrgenommenen Innovationskraft sowie der Schweizer Herkunft, wodurch die Marke glaubwürdig erscheint, was die Ansprache einer breiten Zielgruppe ermöglicht.

Es konnten praxisrelevante Optimierungspotenziale bezüglich der Markenwahrnehmung aufgezeigt werden, welche konkrete Ansatzpunkte für weiterführende Forschungsvorhaben und die markenverantwortlichen Mitarbeiter bieten.

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	IV
Tabellenverzeichnis .....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	V
<b>1. Einführung .....</b>	<b>1</b>
1.1. Ausgangslage und Motivation der Arbeit.....	1
1.2. Problemstellung und Zielsetzung .....	2
1.3. Forschungsfragen .....	3
1.4. Aufbau der Arbeit und Methodik .....	3
1.5. Abgrenzungen .....	4
<b>2. Theoretische Grundlagen.....</b>	<b>6</b>
2.1. Identitätsorientierter Ansatz der Markenführung: Entwicklung, Bedeutung und Relevanz .....	6
2.2. Identität: Überführung von Identität als sozialpsychologischen Begriff in den Kontext der identitätsorientierten Markenführung .....	7
2.2.1. Identität als Begriff der Identitätspsychologie .....	7
2.2.2. Identität als Konstruktionsprozess nach Keupp et al. ....	8
2.2.3. Die konstitutiven Merkmale des Identitätsbegriffes nach Meffert & Burmann.....	9
2.3. Marke und Markenidentität: Definition der Begrifflichkeiten .....	13
2.4. Modelle der Markenidentität .....	15
2.4.1. Ansatz nach Aaker .....	15
2.4.2. Ansatz nach Kapferer .....	16
2.4.3. Ansatz nach Burmann.....	18
2.4.4. Ansatz nach Esch.....	19
2.5. Die Elemente der Markenidentität.....	19
2.5.1. Produkt- und Markenattribute.....	20
2.5.2. Markennutzen .....	21
2.5.3. Markenpersönlichkeit .....	25
2.5.4. Die Beziehungen von Marken und Kunden.....	28
2.5.5. Markenherkunft: Markenwerte und -Kultur, -Vision und -Kompetenz im Kontext des Brand-Identity-Origin-Ansatzes .....	31
2.5.6. Kommunikationsstil und Markenbild .....	34
2.5.7. Typischer Nutzer, Selbstreflexion und Selbst-Image des Markennutzers .....	35

2.6.	Markenimage.....	37
2.6.1.	Brand Image als Resultat eines wirkungsorientierten Markensystems .....	37
2.6.2.	Brand Image im Kontext von Brand Equity und als Teilkomponente von Brand Knowledge.....	38
2.6.3.	Brand Image im Kontext der Personal Construct Theory nach Kelly.....	42
2.7.	Fazit zu Markenidentität und Markenimage: Ein Verdichtungsprozess zweier komplexen Konstrukte .....	45
<b>3.</b>	<b>Methodik.....</b>	<b>48</b>
3.1.	Einordnung der Untersuchungsziele innerhalb der wissenschaftlichen Forschungsansätze....	48
3.2.	Repertory-Grid-Technik: Methode, Anwendungsbereiche und Begründung .....	49
3.3.	Betrachtung der Gütekriterien der Methode .....	51
3.4.	Operationalisierung .....	53
3.4.1.	Elemente: Auswahl und triadischer Differenzierungsvergleich .....	53
3.4.2.	Konstrukte: Auswahl und Begründung.....	55
3.4.3.	Datenerhebung: Ablauf des Interviews und Erfassung der Konstrukte .....	57
3.4.4.	Auswahl der Probanden.....	59
3.4.5.	Pre-Test und Konstruktgüte .....	60
3.5.	Auswertungsmethodik.....	61
3.5.1.	Eigenstruktur-Analyse und Erfüllungsgrad .....	62
3.5.2.	Spread und Varianz .....	63
3.5.3.	Cluster-Analyse und strukturierende Inhaltsanalyse .....	64
3.5.4.	Potenzialmatrix und Semantischer Korridor.....	65
<b>4.</b>	<b>Resultate .....</b>	<b>67</b>
4.1.	Beschrieb der erhobenen Stichprobe .....	67
4.2.	Spread und Varianz der Elemente .....	67
4.3.	Elementdistanzen im ESA-Raum und Erfüllungsgrad .....	69
4.4.	Vorgegebene Konstrukte Leichtigkeit und Komfort .....	71
4.5.	Semantische Korridore der Running Brands .....	72
4.6.	Inhaltliche Clusterung der Markenassoziationen.....	73
4.7.	Markenimages der Running Brands .....	76
<b>5.</b>	<b>Diskussion.....</b>	<b>81</b>
5.1.	Die Assoziations-Cluster im Running Markt Schweiz .....	81
5.2.	Die Ideal-Marke des Schweizer Running Marktes .....	85

5.3.	Die Markenimages im Vergleich.....	87
5.4.	Das Phänomen On Running und ihr Markenerfolg .....	90
<b>6.</b>	<b>Konklusion .....</b>	<b>92</b>
6.1.	Fazit und Zusammenfassung der Forschungsergebnisse .....	92
6.2.	Implikationen für die Praxis .....	94
6.3.	Kritische Würdigung und Ausblick.....	95
<b>7.</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>99</b>
<b>8.</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>106</b>
I:	Interviewleitfaden .....	106
II:	Ablauf Datenerhebung in Rep:Grid .....	110
III:	Erklärungsbeispiel zu Spread & Varianz nach Rosenberger .....	112
III:	Strukturdimensionen und Kategoriensystem zur inhaltlichen Strukturierung der Assoziationen..	113
IV:	Herleitung zur Interpretation von Spread & Varianz .....	114
V:	Distanz der Elemente im ESA-Raum .....	115
VI:	Semantische Korridore aller Elemente .....	118
VII:	Übereinstimmende Konstrukte zwischen Adidas und Ideal-Marke .....	123
VIII:	Konstrukt-Cluster .....	124
IX:	Potenzialmatrizen der Running Brands .....	136

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Identität und Authentizität .....	12
Abbildung 2: Markenidentitätsmodell nach Aaker .....	15
Abbildung 3: Brand Identity Prism nach Kapferer.....	17
Abbildung 4: Komponenten der Markenidentität nach Burmann .....	18
Abbildung 5: Markenidentitätsansatz nach Esch .....	19
Abbildung 6: Um Emotionen erweitertes Means-End-Modell.....	22
Abbildung 7: Herkunftskomponenten der Brand-Identity-Origin.....	31
Abbildung 8: Marke als wirkungsorientiertes System .....	37
Abbildung 9: Operationalisierung des Markenwissens der Konsumenten.....	40
Abbildung 10: Spread und Varianz der Elemente .....	68
Abbildung 11: Erfüllungsgrad aller Elemente in % (positiv-negativ).....	70
Abbildung 12: Spread und Varianz der Konstrukte Komfort und Leichtigkeit .....	71
Abbildung 13: Betrachtung der Konstrukte Komfort und Leichtigkeit im ESA-Raum. 72	
Abbildung 14: 1. Auswahl zweier ähnlicher Elemente aufgrund einer Eigenschaft....	110
Abbildung 15: 2. Benennung der Ähnlichkeit der beiden ausgewählten Elemente .....	110
Abbildung 16: 3. Benennung des Unterschieds zu den zwei vorgehenden Elementen	111
Abbildung 17: 4. Bewertung aller Elemente anhand der definierten Eigenschaften....	111
Abbildung 18: Erklärungsbeispiel zu Varianz und Spread nach Rosenberger.....	112
Abbildung 19: Spread und Varianz Asics .....	114
Abbildung 20: Spread und Varianz Ideal-Marke .....	114
Abbildung 21: Elementdistanz Perspektive Asics.....	115
Abbildung 22: Elementdistanz Perspektive Adidas .....	115
Abbildung 23: Elementdistanz Perspektive Ideal-Marke.....	115
Abbildung 24: Elementdistanz Perspektive Salomon .....	116
Abbildung 25: Elementdistanz Perspektive Negativ-Marke .....	116
Abbildung 26: Elementdistanz Perspektive On Running .....	116
Abbildung 27: Elementdistanz Perspektive Nike.....	117
Abbildung 28: Visualisierung der übereinstimmenden Konstrukte zwischen Adidas und Ideal-Marke im ESA-Raum .....	123
Abbildung 29: Semantischer Korridor Ideal-Marke bei einem Winkel von 45°.....	123
Abbildung 30: Potenzialmatrix Ideal-Marke .....	137
Abbildung 31: Potenzialmatrix Negativ-Marke .....	138



Abbildung 32: Potenzialmatrix On Running .....	139
Abbildung 33: Potenzialmatrix Adidas .....	140
Abbildung 34: Potenzialmatrix Nike .....	141
Abbildung 35: Potenzialmatrix Asics.....	142
Abbildung 36: Potenzialmatrix Salomon .....	143

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Konstitutive Merkmale des Identitätsbegriffs .....	10
Tabelle 2: Wahrgenommene Produktrisiken .....	13
Tabelle 3: Brand Personality Traits in Sports.....	27
Tabelle 4: Brand Relationship Quality Factors nach Fournier .....	30
Tabelle 5: Typologie von Konsumenten-Marken-Beziehungen nach Fournier. ....	31
Tabelle 6: Strukturannahmen nach Kelly .....	43
Tabelle 7: Elementdistanzen im ESA-Raum .....	69
Tabelle 8: Anzahl Konstrukte im Semantischen Korridor je Marke .....	72
Tabelle 9: Anzahl Konstrukte pro Cluster .....	73
Tabelle 10: Elementbeschrieb Interview-Leitfaden .....	106
Tabelle 11: Konstrukt-Hilfestellungen mit Fragen.....	108
Tabelle 12: Fragestellungen innerhalb der Laddering-Methode .....	108
Tabelle 13: Kategoriensystem zur inhaltlichen Strukturierung der Assoziationen nach Mayring.....	113
Tabelle 14: Herleitung zur Interpretation von Spread und Varianz .....	114
Tabelle 15: Semantischer Korridor Ideal-Marke .....	119
Tabelle 16: Semantischer Korridor Negativ-Marke .....	119
Tabelle 17: Semantischer Korridor Nike .....	120
Tabelle 18: Semantischer Korridor Asics.....	120
Tabelle 19: Semantischer Korridor On Running .....	121
Tabelle 20: Semantischer Korridor Salomon .....	121
Tabelle 21: Semantischer Korridor Adidas .....	122
Tabelle 22: Übereinstimmende Konstrukte zwischen Adidas und Ideal-Marke .....	123
Tabelle 23: Konstrukt-Cluster Produkt & Markenattribute.....	126
Tabelle 24: Konstrukt-Cluster Design.....	128
Tabelle 25: Konstrukt-Cluster Nutzenarten.....	130

Tabelle 26: Konstrukt-Cluster Markenpersönlichkeit .....	132
Tabelle 27: Konstrukt-Cluster Beziehung-Marke-Nutzer .....	132
Tabelle 28: Konstrukt-Cluster Markenkompetenz, Markenwerte und Vision .....	134
Tabelle 29: Konstrukt-Cluster Markenherkunft .....	134
Tabelle 30: Konstrukt-Cluster Runner Typen .....	135

## **Abkürzungsverzeichnis**

AMA	American Marketing Association
BIO	Brand-Origin-Identity
CBBE	Customer Based Brand Equity
ESA	Eigenstruktur-Analyse
ISPO	Internationale Fachmesse für Sportartikel und Sportmode

# **1. Einführung**

In diesem Kapitel wird das Vorhaben der nachfolgenden Arbeit erläutert. Dabei werden Ausgangslage und Motivation dieser Arbeit aufgezeigt. Anschliessend wird anhand der Problemstellung die Relevanz der Thematik dargelegt und begründet. Daraus werden die Ziele dieser Arbeit und die Forschungsfragen abgeleitet. In einem weiteren Schritt wird kurz auf die in dieser Arbeit angewendete Methodik eingegangen und der Untersuchungsgegenstand abgegrenzt.

## **1.1. Ausgangslage und Motivation der Arbeit**

Im Jahre 2010 startete die Firmengeschichte von On Running, dem Schweizer Laufschuhhersteller. Ihre patentierte und wissenschaftlich anerkannte CloudTec-Technologie als spezielles Dämpfungssystem in der Sohle revolutionierten nicht nur das Laufgefühl von drei Millionen Läufern, sondern ermöglichte dem Unternehmen, sich im Running Markt gegenüber den etablierten Laufschuhherstellern zu behaupten. Die Produkteinnovationen von On Running erhielten dabei bereits zweimal an der Internationalen Fachmesse für Sportartikel und Sportmode [ISPO] den Gold Award als bester Performance-Laufschuh. Die Dominanz der Innovationen der Marke On Running widerspiegelt sich auch im wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, welches innerhalb von acht Jahren in mehr als 50 Ländern expandierte und mittlerweile 3500 Fachgeschäfte beliefert (On Running, 2019). So hat sich die Marke im gesättigten Heimmarkt, der aktuell, bei einem Volumen von rund einer Million Laufschuhen pro Jahr, ein stagnierendes Wachstum von 2,2 Prozent aufweist, in dieser Zeitspanne vom Start-Up zu einem der marktführenden Hersteller entwickelt und weist mittlerweile die zweithöchste Absatzmenge an Laufschuhen innerhalb der Schweiz aus. Etablierte Marken wie Nike, Adidas und Salomon wurden somit von On Running im Schweizer Markt verdrängt (P. Rupp, Head of Sales On Running, persönliche Kommunikation, 8 April 2019)<sup>1</sup>.

Diese aussergewöhnliche Entwicklung im Running Markt Schweiz, in dem es die Marke On Running innerhalb von wenigen Jahren geschafft hat, einen gesättigten Markt zu dominieren, ist Ausgangspunkt dieser Arbeit. Dabei kommt initial die Frage auf, was eine

---

<sup>1</sup> Alle kommunizierten Zahlen beziehen sich auf das zweite Halbjahr 2018.

erfolgreiche Marke in diesem Markt ausmacht und warum On Running solchen Anklang bei den Konsumenten findet.

## **1.2. Problemstellung und Zielsetzung**

Esch, Wicke und Rempel definieren als übergeordnetes Ziel des Markenmanagement den Aufbau und Erhalt einer starken Marke, wobei sie den ökonomischen Markenwert als zentrale Steuerungsgrösse innerhalb der Markenführung identifizierten. Der Markenwert basiert dabei auf den von der Marke verfolgten ökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Zielen und konstituiert somit den Erfolg einer Marke (2005, S. 42-43). Im Gegensatz zur ökonomischen Perspektive, welche die Quantifizierung des Markenwerts respektive den ökonomischen Erfolg der Marke umfasst, fokussiert sich die verhaltensorientierte Perspektive auf die Ursache respektive den Grund, warum eine Marke erfolgreich ist (Esch, 2018, S. 54). Die verhaltensorientierte Perspektive umfasst die Markenvorstellungen und Bedeutungszuschreibungen und stellt damit den konsumorientierten Wert einer Marke für den Kunden dar (Bekmeier-Feuerhahn, 2005, S. 1331). Nach Esch, Langer, Schmitt und Geus ist die Analyse dieser Vorstellungen relevant, da Markenvorstellungen respektive das Markenimage und die Einstellung gegenüber der Marke massgeblich das Kaufverhalten der Konsumenten beeinflussen. Sie sind Ursprung für das Vertrauen in die Marke als relevanten Partner zur individuellen Bedürfnisbefriedigung sowie für die emotionale Kundenbindung, bei der Konsumenten eine persönliche und für sie relevante Beziehung zur Marke aufbauen (2006, S. 100-102). Diese Erkenntnisse sind zentrale Ansatzpunkte für die Markensteuerung, indem sie die Stärken und Schwächen bezüglich der aktuell kommunizierten Markenidentität und Markenpositionierung in Bezug auf die Konkurrenz aufzeigen, die es bei der Gestaltung einer starken und einzigartigen Marke zu berücksichtigen gilt (Bekmeier-Feuerhahn, 2005, S. 1331-1332).

Der Markenerfolg von On Running im Zusammenhang mit den direkten Konkurrenten im Schweizer Running Markt, wurde bisher aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht noch nicht untersucht. Demnach sind die konkreten Markenvorstellungen und Assoziationen seitens der Konsumenten respektive Läufer hinsichtlich den verschiedenen Marken noch unbekannt. So ist aktuell auch unklar, inwiefern Konsumenten die einzelnen Marken

differenziert wahrnehmen und unterscheiden, was eine konkrete Forschungslücke darstellt.

Ziel dieser Arbeit ist es, innerhalb des Running Markt Schweiz die führenden Marken hinsichtlich ihres Markenimages zu untersuchen und damit den Markenerfolg von On Running aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive erklären zu können. Es soll aufgezeigt werden, ob die Konsumentenwahrnehmungen von On Running gegenüber der Konkurrenz einzigartig sind, wie es der aktuelle Markenerfolg initial vermuten lässt. Dies soll Hinweise auf die Effektivität von Differenzierungsmerkmalen ergeben.

### **1.3. Forschungsfragen**

Aus der vorhergehenden Ausgangslage und Problemstellung lassen sich folgende Forschungsfragen ableiten, welche im Rahmen dieser Arbeit untersucht werden sollen:

- 1. Welche Markenassoziationen charakterisieren das Markenimage von On Running?*
- 2. Wie unterscheiden sich die Markenwahrnehmungen der verschiedenen Running Brands aus Konsumentensicht?*
- 3. Wie lässt sich das Markenimage einer hypothetischen Ideal-Marke charakterisieren?*
- 4. Welcher Laufschuhhersteller wird im Schweizer Running Markt am ehesten als idealer Running Brand wahrgenommen?*
- 5. Welches sind die zentralen Markenassoziations-Cluster, die das Markenimage von Running Brands konstituieren?*

### **1.4. Aufbau der Arbeit und Methodik**

In einem ersten Schritt werden die für diese Arbeit relevanten Konstrukte Markenidentität und Markenimage sowie die verschiedenen damit verbundenen Begriffe aus wissenschaftlicher Perspektive aufgearbeitet und die zentralen Modelle dieser Thematik vorgestellt und verglichen.

Basierend auf dieser ganzheitlichen Grundlage soll mittels eines qualitativ-explorativen Forschungsansatzes und mit Hilfe des auf der Repertory-Grid-Technik basierenden Software-Tools Rep:Grid, die Image-Analyse durchgeführt werden. Durch diese Softwareunterstützung werden neue Erkenntnisse hinsichtlich individueller

Wertesysteme, Strukturen und Zusammenhänge zu einer spezifischen Thematik ersichtlich (Sofistiq, 2019), wodurch die individuellen Markenimages detailliert erfasst und dargestellt werden können. Zur Erfassung der verschiedenen Markenimages werden Läufer und Läuferinnen hinsichtlich ihrer Assoziationen zu den einzelnen Marken befragt. Die im Rahmen dieser Arbeit angewendete Methodik sowie deren Begründung und das Vorgehen wird in Kapitel 3 detailliert aufgezeigt.

## **1.5. Abgrenzungen**

In diesem Kapitel werden einige Abgrenzungen vorgenommen, welche den Rahmen dieser Arbeit vorgeben:

1. In dieser Arbeit wird der Untersuchungsgegenstand auf den Running Markt Schweiz eingegrenzt. Dabei wird innerhalb der Untersuchung ausschliesslich die Produktkategorie Laufschuhe betrachtet. Dies umfasst alle Marken respektive Laufschuhhersteller, welche ihre Produkte als Laufschuhe klassifizieren<sup>2</sup>.
2. Der Running Markt Schweiz wird für ein einheitliches Verständnis auf die Produktkategorie Laufschuhe eingegrenzt. Hierbei werden nur die fünf führenden Marken nach Umsatz und Absatzvolumen, On Running, Asics, Nike, Salomon und Adidas berücksichtigt (P. Rupp, Head of Sales On Running, persönliche Kommunikation, 8. April 2019). Mit dieser Abgrenzung soll der Untersuchungsgegenstand konkretisiert werden und Unklarheiten in der Datenerhebung vermieden werden. Zudem soll dadurch der Untersuchungsgegenstand für die Probanden vereinfacht werden und dadurch gleichzeitig die Vergleichbarkeit der Daten verbessert werden.
3. Auf eine ökonomische Analyse des Markenwertes sowie auf eine Analyse der Sortimente der einzelnen Marken wird aufgrund der fehlenden Datengrundlage verzichtet. Die Marken werden in dieser Arbeit auf der übergeordneten Ebene Laufschuhe, welche alle Laufschuharten der Sortimente beinhaltet, untersucht und verglichen.

---

<sup>2</sup> Dies bezieht sich auf die Methodik, wie die Zahlen zum Schweizer Running Markt vom beauftragten Marktforschungsinstitut zusammengestellt wurden (P. Rupp, Head of Sales On Running, persönliche Kommunikation, 8. April 2019).

4. Die neuronalen und kognitiven Vorgänge im menschlichen Hirn, welche das Markenimage aus physiologischer Perspektive begründen, sind ebenfalls nicht Teil dieser Arbeit.

## **2. Theoretische Grundlagen**

In diesem Kapitel wird eine theoretische Grundlage basierend auf bestehender Literatur geschaffen, welche den Ausgangspunkt für die darauffolgende empirische Untersuchung bildet. Hierfür wird der aktuelle Stand der Wissenschaft aufgearbeitet, die für die Thematik relevanten Modelle und Konzepte vorgestellt sowie zentrale Begriffe für ein einheitliches Verständnis diskutiert und definiert.

### **2.1. Identitätsorientierter Ansatz der Markenführung: Entwicklung, Bedeutung und Relevanz**

Der für die Untersuchung relevante und nachfolgend vorgestellte Markenführungsansatz dient als Ausgangspunkt für die theoretische Aufarbeitung der anschliessenden Konzepte und Begriffe. In diesem Kapitel soll der Kontext rund um den identitätsorientierten Markenführungsansatz deshalb kurz aufgearbeitet werden.

Die aktuell immer komplexer werdenden wirtschaftlichen und wettbewerbspolitischen Rahmenbedingen stellen für Unternehmen eine zunehmende Herausforderung hinsichtlich Differenzierung in der Markenführung dar. Die Wettbewerbsintensivierung verdeutlicht sich unter anderem in einer steigenden Imitationsgeschwindigkeit von Produkten und in der Homogenisierung der objektiv-technischen Produktqualität (Burmann, Blinda, & Nitschke, 2003, S. 1; Nandan, 2005, S. 264). Ursache dafür ist die in den 90er-Jahren zunehmend einhergehende Modularisierung von Produkten und die damit verbundene Standardisierung einzelner Produktkomponenten aufgrund von Outsourcing bei denselben Lieferanten, wovon auch Markenprodukte betroffen sind (Meffert & Burmann, 2005, S. 27). Aaker (1996, S. 27-28) nennt in diesem Zusammenhang interne und externe Einflussfaktoren, welche das Etablieren von starken Marken erschweren. Diese beinhalten unter anderem steigender Preisdruck, die wachsende Anzahl an Konkurrenzmarken und die zunehmende Fragmentierung der Absatzmärkte. Nach Meffert und Burmann ist die steigende Verfügbarkeit von Informationen durch Informations- und Kommunikationstechnologien eine entscheidende Entwicklung, welche die Marktransparenz erhöht und somit das *Evoked-Set* der Konsumenten respektive die Konkurrenz unter den Unternehmen verstärkt.

Diese Veränderungen der Marktgegebenheiten führten zu einem neuen Markenverständnis, wodurch der technokratische-strategieorientierte Ansatz der



Markenführung einer sozialpsychologischen Markenbetrachtung, in welcher subjektive Einflüsse und emotionale Aspekte enthalten sind, gewichen ist (2005, S. 28-29). Die Grundlage dafür bildet die Verknüpfung der internen und externen Perspektiven, worauf anschliessend die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens aufgebaut werden sollen (Burmann, Halaszovic, Schade, & Piehler, 2018, S. 12). Kapferer (1992) und Aaker (1996) sind zwei Begründer der identitätsorientierten Markenführung, die mit ihren Ansätzen zur Konzeptionierung der Markenidentität als Konstrukt diesen Wandel geprägt haben. Diese veränderte Betrachtungsweise führte dazu, dass Marken eine der wertvollsten intangiblen Ressourcen eines Unternehmens überhaupt sind und es diese in der Unternehmensführung prioritär zu behandeln gilt (Keller & Lehmann, 2006, S. 740). Meffert und Burmann betonen hinsichtlich des Aufbaus von starken Marken die klare Fokussierung auf die Markenidentität und die zugrundeliegenden Ressourcen und unternehmensinternen Kompetenzen. Sie verstehen die identitätsorientierte Markenführung als gesamtheitlichen Managementansatz, welcher eine funktions- und unternehmensübergreifende Integration aller, mit der Marke zusammenhängenden Entscheidungen und Aktivitäten beinhaltet. Dabei wird der langfristige und stabile Aufbau einer Marke-Kundenbeziehung in Anbetracht der übergeordneten Maximierung des Markenwerts angestrebt (2005, S. 32).

## **2.2. Identität: Überführung von Identität als sozialpsychologischen Begriff in den Kontext der identitätsorientierten Markenführung**

Basierend auf der Erkenntnis des identitätsorientierten Markenführungsansatzes und der damit verbundenen Relevanz des Begriffs Identität, gilt es, diesen für den weiteren Verlauf der Arbeit ganzheitlich aufzuarbeiten und zu erfassen. Ausgehend von einem sozialpsychologischen Standpunkt der Identitätspsychologie, wird in mehreren Schritten eine Definition des Begriffs Markenidentität erarbeitet. Dabei orientiert sich diese Arbeit in der Herleitung der Markenidentität als Begriff an der Struktur von Burmann et al. (2018).

### **2.2.1. Identität als Begriff der Identitätspsychologie**

Erikson (1980, S. 18), als Begründer der Phasenlehre der psychosozialen Entwicklung, beschreibt Identität folgendermassen: *«Identität ist die unmittelbare Wahrnehmung der eigenen Gleichheit und Kontinuität in der Zeit, und die damit verbundene Wahrnehmung, dass auch andere diese Gleichheit und Kontinuität erkennen können.»* Dabei versteht er

die Identitätsentwicklung als psychosoziale Entwicklung, bei der eine ständige Wechselwirkung zwischen Subjekt und Gesellschaft vorliegt. Marcia (1980, S. 159 zitiert in Hausser, 1995, S. 3) konkretisiert den Begriff Identität basierend auf den Erkenntnissen von Erikson als eine innere, selbstkonstruierte, dynamische Organisation von Trieben, Fähigkeiten, Überzeugungen und individueller Geschichte. Hausser (1995, S. 3) stützt diese Ansicht, wobei er Identität zudem als Relationsbegriff definiert. Er argumentiert, dass Dinge erst wenn sie in Relation zu einander gestellt sind, vergleichbar und deren Unterschiede ersichtlich werden.

Die vorgehenden Definitionen veranschaulichen im Kontext von Identität als Relationsbegriff, dass aufgrund der Wechselseitigkeit eine interne, selbstkonstruierte Perspektive sowie eine externe, wahrgenommene Perspektive der Identität existiert. Daraus lässt sich ableiten, dass mindestens zwei Subjekte für die Erfassung der Identität notwendig sind. Ein weiterer relevanter Punkt in Bezug auf Identität ist die betonte Kontinuität, also zeitliche Beständigkeit.

### **2.2.2. Identität als Konstruktionsprozess nach Keupp et al.**

Nach Keupp et al. ist die Entstehung der Identität als evaluativer Prozess zu verstehen, bei welchem das Subjekt alle situativen Erfahrungen integriert, interpretiert und bewertet. Dieser Prozess der Selbstreflektion resultiert in einer selbstreferenziellen Struktur, wobei sich dieser als dreistufigen Prozess skizzieren lässt. Über die jeweiligen Ebenen hinweg werden die einzelnen Erfahrungen kategorisiert und zu übergeordneten Themenbereichen respektive Konstruktionen verdichtet (2002, S. 217-219).

#### *1. Ebene: Situative Selbsterfahrung*

Auf der untersten Ebene befinden sich die einzelnen situativen Selbsterfahrungen, welche das Subjekt im Alltag erfahren hat, respektive ständig erfährt (Keupp et al., 2002, S. 217).

#### *2. Ebene: Teilidentitäten*

Über die Reflexion der Selbsterfahrungen entstehen übergeordnete Teilidentitäten, welche die verschiedenen Lebensbereiche des Individuums abbilden. Illustrativ klassifizieren Keupp et al. diese in Arbeit, Beruf, Familie und Gesundheit. Teilidentitäten sind zeitlich stabil, unterliegen aber einem langfristigen Veränderungsprozess. Aufgrund

von Geschehnissen im Leben entstehen neue Teilidentitäten und alte verschwinden infolge fehlender Relevanz (2002, S. 218).

### 3. Ebene: Metaidentität

Die Metaidentität besteht aus den dominierenden Teilidentitäten, der biographischen Kernnarration sowie dem Identitätsgefühl. Die Kernnarration ist der persönlich bewusste Teil der Metaidentität und lässt sich als die Ideologie des Individuums beschreiben, welche auch nach aussen kommuniziert wird, im Versuch seinem Leben einen mitteilbaren Sinn zu geben (Keupp et al., 2002, S. 219). Als Identitätsgefühl beschreiben Keupp et al. (2002, S. 229) simplifiziert das Selbstvertrauen einer Person, welches die Person als grundlegendes Gefühl empfindet.

## 2.2.3. Die konstitutiven Merkmale des Identitätsbegriffes nach Meffert & Burmann

Die Erkenntnisse der vorgehend diskutierten Abschnitte hinsichtlich des Identitätsbegriffes und des Konstruktionsprozesses gilt es nun vom Menschen auf Markenkonstrukte zu überführen. Dies soll anhand der konstitutiven Merkmale des Identitätsbegriffes erfolgen.

### 2.2.3.1. Individuum vs. Marke

Meffert und Burmann (1996, S. 25) haben in ihrer Systematisierung des Identitätsbegriffes neben Individuen und Gruppen von Menschen auch Objekte, wie zum Beispiel Marken, als Identitätssubjekt respektive Gegenstand der Identitätszuschreibung definiert. Die unterschiedlichen Perspektiven aus denen Identität festgestellt werden kann, stimmt mit den vorgehend erarbeiteten Erkenntnissen überein. Sie bezeichnen dies in Bezug auf Marken jedoch als Selbstbild (*interne Perspektive*) und Fremdbild (*externe Perspektive*) (Meffert & Burmann, 1996, S. 25-27). Weiter haben sie die konstitutiven Merkmale des Identitätsbegriffes und ihre Bedeutung für die beiden Identitätssubjekte Individuum (*Person*) und Marke definiert (Vgl. Tabelle 1). Nachfolgend werden die vier Merkmale in Bezug auf Marken kurz erläutert und in den Kontext der bisherigen Arbeit gestellt.

	Individuum	Marke
Wechselseitigkeit	Identität als Erkenntnis vom Anderssein. Identität durch Beziehung zu anderen Menschen.	Identität durch Abgrenzung von Wettbewerbern. Identität durch dauerhafte, enge Beziehungen zu den Kunden. Abweichung zwischen

		Selbst- und Fremdbild determinieren Identitätsstärke
Kontinuität	Merkmale zur Identifikation einer Person: Geschlecht, Geburtsdatum, Körpermerkmale	Kontinuität der Markenphilosophie bzw. des Markenleitbildes. Personelle und materielle Kontinuität der Markenführung.
Konsistenz	Zeitpunktbezogene widerspruchsfreie Kombination von Persönlichkeitsmerkmalen	Innen- und aussen gerichtete Abstimmung aller Aktivitäten im Rahmen der Markenführung. Vermeidung von Widersprüchen im Markenauftritt.
Individualität	Biologisch und soziologisch bedingte Einzigartigkeit	Vom Kunden wahrgenommene Einzigartigkeit bestimmter Merkmale im Vergleich zur Konkurrenz.

*Tabelle 1: Konstitutive Merkmale des Identitätsbegriffs (Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert & Burmann, 1996, S. 29)*

1. Die *Wechselseitigkeit* als iterativen Austausch respektive Interaktion zwischen den Wahrnehmungsperspektiven dient zur Weiterentwicklung der Identität, wobei sich diese erst durch die bewusste Abgrenzung von anderen Marken bildet und verändert (Burmann et al., 2018, S. 23). Das vorgehend erläuterte Verständnis von Identität als Relationsbegriff kann hier auf die Beziehung von Marke und Kunde übertragen werden. Deichsel, Errichiello und Zschiesche (2017, S. 3) stützen diese Aussage aus soziologischer Perspektive, in dem sie die Entstehung einer Marke als zweipoliges Zusammenspiel beschreiben, bei welchem die Pole in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis zu einander stehen. Als die beiden Pole definieren sie Kunden und das Unternehmen respektive die entsprechende Marke.
2. Die *Kontinuität* wird in diesem Zusammenhang als die Beibehaltung der wesentlichen Identitätsmerkmalen über einen gewissen Zeitraum verstanden (Burmann et al., 2018, S. 23). Recke (2011, S. 21) betont zudem, dass eine dauerhafte Differenzierung im Wettbewerb auch auf die Kontinuität des Markenimage eines Unternehmens zurückzuführen ist, wobei ein klare, gefestigte und sozial geteilte Vorstellung der Marke seitens der Nachfrager diese manifestiert. Basierend auf dieser Erkenntnis definiert er Kontinuität als eine vergangenheitsorientierte Variable hinsichtlich Markenidentität, da essentielle Markenmerkmale sich nur über die Zeit entwickeln können und eine Beurteilung in Bezug auf die Stimmigkeit des Nutzenversprechens durch den Konsumenten eine zeitliche Stabilität voraussetzt (Recke, 2011, S. 82-92 zitiert in Schallehn, 2012, S. 83). In Bezug auf den vorgehend erläuterten Identitätskonstruktionsprozess nach Keupp et al. weisen Teilidentitäten und Identitätsmerkmale aufgrund ihrer Konstruktion und der dadurch zeitlichen Beständigkeit, Ähnlichkeiten auf.

3. Die *Konsistenz* der Identität bezieht sich auf eine widerspruchsfreie Zusammensetzung aller Merkmale einer Marke (Meffert & Burmann, 1996, S. 27). Schallehn (2012, S. 83) beschreibt die Markenkonsistenz zudem als eine gegenwartsorientierte Variable, welche die wahrgenommene Übereinstimmung zwischen Markennutzenversprechen und tatsächlichem gegenwärtigen Markenverhalten beinhaltet.
4. Die *Individualität* zeigt sich nach Burmann et al. (2018, S. 25) in der Einzigartigkeit hinsichtlich der Art der einzelnen Merkmale, wie auch in der Summe respektive Zusammensetzung aller für die Marke relevanten Teilidentitäten. Wobei auch hier wiederum die wahrgenommene Übereinstimmung zwischen Nutzenversprechen und den einzigartigen, mit der Konkurrenz unverwechselbaren Merkmalen, verstanden wird. Demnach kann Individualität als eine abgrenzungsorientierte Determinante zur Konkurrenz charakterisiert werden (Schallehn, 2012, S. 83).

### **2.2.3.2. Markenvertrauen als Wirkungskette im Kontext der konstitutiven Merkmale des Identitätsbegriffes**

Basierend auf der übergeordneten Zielsetzung des identitätsorientierten Markenführungsansatzes, welcher den Aufbau von starken Marken zur Etablierung von stabilen Kundenbeziehung priorisiert (Vgl. Abschnitt 2.1.), identifizieren Meffert und Burmann (1996, S. 26) Markenvertrauen als zentrale Einflussgrösse. Dabei sehen sie die Markenidentität als notwendige Bedingung für die Vertrauensbildung in Bezug auf eine stabile und langfristige Kundenbeziehung. Gleichzeitig basiert die Existenz respektive Relevanz von Marken auf dem Markenvertrauen der jeweiligen Kunden, wodurch Markenvertrauen eine ökonomische Bedeutung erhält (Meffert & Burmann, 1996, S. 26).

Aufgrund der Markenidentität als notwendige Bedingung für die Vertrauensbildung, lässt sich die Relevanz der konstitutiven Merkmale erahnen. Schallehn (2012, S. 168) hat den Einfluss der vorgehend definierten konstitutiven Merkmale (*Kontinuität, Konsistenz und Individualität*) hinsichtlich Markenvertrauen untersucht und deren signifikanten, indirekten Einfluss über wahrgenommene Markenauthentizität aufgezeigt<sup>3</sup>. Für eine nachvollziehbare Verknüpfung der verschiedenen Begriffe sowie für eine Erfassung der Bedeutung von Marken aus Nachfrager Sicht, gilt es diese initial zu differenzieren.

---

<sup>3</sup> Wechselseitigkeit als viertes konstitutives Merkmal wird in der Studie von Schallehn (2012) nicht berücksichtigt.

Schallehn charakterisiert *Identität als merkmalsbezogenes Konzept*, welches die verschiedenen Eigenschaften einer Marke beschreibt, während *Authentizität als darstellungsbezogenes Konzept* die Äusserungen und Handlungen der Marke umfasst (Vgl. Abbildung 1). Nach ihm kann Markenauthentizität als Ergebnis des

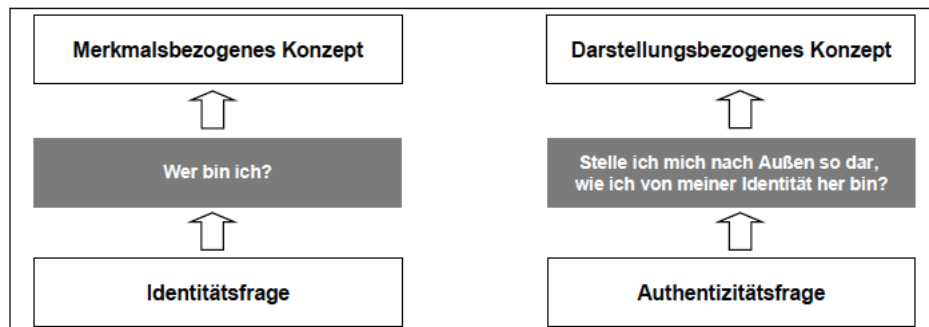


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Identität und Authentizität (Schallehn, 2012, S. 38)

Evaluationsprozesses verstanden werden, in welchem versucht wird, die Identität und die Selbstdarstellung, also die nach aussen gerichtete Kommunikation, in Einklang zu bringen. Dabei betont er, dass sich die Markenauthentizität nicht auf den Grad der Kongruenz zwischen Identität und Selbstdarstellung bezieht, sondern dass die Identitätsmerkmale Ausgangspunkt respektive die Begründung für ein gewisses Markenverhalten sein sollen (2012, S. 37-39). Demnach ist authentisches Markenverhalten rein identitätsbasiert und im generischen Sinne frei von Fremdeinflüssen.

Markenvertrauen lässt sich von der Markenauthentizität wiederum darin unterscheiden, dass sich es hierbei um die Bereitschaft beziehungsweise Antizipation eines zukünftigen Leistungsbezuges handelt, bei dem die Konsequenzen für den Vertrauensgeber, also den Konsumenten noch unklar sind, respektive sich erst nach Bezug der Leistung verdeutlichen (Schallehn, 2012, S. 46). Basierend auf diesen Erkenntnissen lässt sich *Markenvertrauen als Wirkungskette* verstehen. Die konstitutiven Merkmale (*Konsistenz, Kontinuität und Individualität*) ermöglichen ein rein identitätsbasiertes Markenverhalten (*Markenauthentizität*), was wiederum die Glaubwürdigkeit der Marke erhöht respektive das Markenvertrauen schafft, welches in der Bereitschaft seitens des Kunden resultiert, eine gewisse Vertrauensvorleistung bis zur Konsumation einzugehen (Schallehn, 2012, S. 48-49). Die Vertrauensvorleistung aus Konsumentensicht ist nicht bei jedem Leistungsbezug gegeben, da bei wiederholter Konsumation auf einer

Vertrauenserfahrung aufgebaut werden kann. Marken übernehmen nach Keller (2013, S. 35) diesbezüglich eine zentrale Rolle in der Reduktion von wahrgenommenen Risiken und vereinfachen die Entscheidungsfindung von Konsumenten, wobei die Marke die Kaufentscheidung zwischen zwei identischen Produkten ausschlaggebend beeinflussen kann. Die Arten der wahrgenommenen Risikoreduktion von Marken wurde von Roselius (1971) erstmals untersucht, wobei er vier Felder der Risikoreduktion identifizierte. Basierend darauf hat Keller (2013, S. 35) diese weiter konkretisiert und sieben Risiken (Vgl. Tabelle 1) definiert, welche die Konsumenten beim Kauf von Produkten eingehen und die durch den Einsatz von Marken reduziert werden können.

Wahrgenommene Risiken	Beschrieb
Functional Risk	Das Produkt erfüllt die funktionalen Erwartungen nicht.
Physical Risk	Das Produkt stellt ein gesundheitliches Risiko dar.
Financial Risk	Das PreisLeistungsverhältnis des Produktes stimmt nicht.
Social Risk	Das Produkt beeinträchtigt den sozialen Status respektive das Ansehen des Konsumenten aufgrund von mangelnder Akzeptanz.
Psychological Risk	Das Produkt beeinflusst das geistige Wohlbefinden des Benutzers aufgrund von Unzufriedenheit.
Time Risk	Das Produkt verursacht zeitliche Opportunitätskosten eine passende Alternative zu finden.

Tabelle 2: Wahrgenommene Produktrisiken (Eigene Darstellung in Anlehnung an Keller 2013, S. 35)

### 2.3. Marke und Markenidentität: Definition der Begrifflichkeiten

In diesem Kapitel wird nun basierend auf der vorgehend aufgearbeiteten Literatur zum breitgefassten Begriff Identität, spezifisch auf Markenidentität als Konstrukt eingegangen. In einem ersten Schritt werden hierfür die Begriffe Marke und Markenidentität initial definiert und abgegrenzt. Anschliessend werden vier verschiedene Modelle zur Markenidentität vorgestellt und deren Dimensionen beschrieben und diskutiert. Bevor Markenidentität definiert werden kann, gilt es zuerst die Marke als Teilaspekt zu definieren<sup>4</sup>. Kapferer (2008, S. 1) verweist auf das fehlende einheitliche Verständnis von Marke als Begriff. Die American Marketing Association [AMA] (2019) definiert Marke als Begriff folgendermassen: *«name, term, sign, symbol or design, or a combination of them intended to identify the goods and services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of other sellers.»* Kapferer beschreibt den

<sup>4</sup> Für den weiteren Verlauf der Arbeit werden für ein einheitliches Verständnis die Begriffe *Marke* und *Brand* sowie *Identität* und *Identity* gleichgesetzt.

Begriff Brand grob als Name, welcher herausragend ist, sich von anderen Marken differenziert, Vertrauen erweckt und dadurch die Fähigkeit hat, Konsumenten zu beeinflussen. Er sieht zudem Brands als ein lebendes System, welches neben den optischen Merkmalen eines Brands auch die *Product-* und *Serviceexperience* und das *Brand Concept* beinhaltet. Letzteres konkretisiert er als *Value Proposition* und meint damit eine einzigartige Zusammensetzung aus tangiblen und intangiblen Leistungsmerkmalen, die für den Kunden respektive für die Zielgruppe relevant sind und ihnen einen Nutzen generieren (2008, S. 11-12). Eine vergleichbare Definition verwenden Burmann et al. (2003, S. 3), welche den Kundennutzen der Marke in den Vordergrund stellt: *«ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert.»*

Alle erwähnten Definitionen beinhalten den Aspekt der Differenzierung basierend auf der angestrebten Einzigartigkeit, wobei die Definitionen von Kapferer und Burmann et al. zusätzlich die Relevanz des Kundennutzen hervorheben. Aus diesem Grund wird diese Betrachtungsweise für den weiteren Verlauf dieser Arbeit verwendet. Das Konzept des Kundennutzen und die zugrundeliegenden Nutzenarten werden in dem nachfolgenden Kapitel (Vgl. Abschnitt 2.5.2.) aufgearbeitet.

Nachdem der Begriff Marke definiert ist, gilt es nun die Markenidentität als Ganzes zu erfassen respektive zu definieren. Dabei müssen die konstitutiven Merkmale (Vgl. Abschnitt 2.2.3.) sowie der Identitätskonstruktionsprozess (Vgl. Abschnitt 2.2.2.) berücksichtigt werden. Burmann et al. (2018, S. 26) beschreiben Markenidentität als einen selbstreferenziellen Prozess des sich Bewusstmachens der Markenidentität durch die bei dem Unternehmen arbeitenden Personen. Diese Gruppenidentität zeigt sich in gemeinsamen Werten, Überzeugungen, Eigenschaften und Verhaltensweisen, welche es der Gruppe als Personenkollektiv ermöglicht, sich als Subjekt abzugrenzen und zu differenzieren (Burmann, Meffert, & Feddersen, 2007, S. 3). Aakers Definition (1996, S. 68-70) ergänzt diese Aussage, indem er Brand Identity als eine von Mitarbeitern konstruierte beziehungsweise definierte, einzigartige Zusammensetzung von Markenassoziationen beschreibt, welche in einem Markenversprechen an den Konsumenten resultiert. Zudem unterscheidet Aaker (1996, S. 71) bezüglich Identität zwischen Kernmerkmalen und peripheren Merkmalen, welche sich in der zeitlichen



Stabilität unterscheiden, in ihrer Summe aber ein komplettes, bedeutungsvolles Ganzes ergeben (Kapferer, 2008, S. 26). Die vorgehenden Erkenntnisse zur Definition von Markenidentität lassen sich in der Definition von Burmann et al. (2003, S. 16) zusammenfassen: «Diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen<sup>5</sup> in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen.»

## 2.4. Modelle der Markenidentität

In diesem Kapitel werden vier wissenschaftlich relevante Markenidentitätsmodelle kurz vorgestellt. Ziel ist es, eine Grundlage für die nachfolgende Erläuterung und Diskussion der verschiedenen Komponenten der Markenidentität zu schaffen, welche unter Beizug ergänzender Literatur vollzogen wird<sup>6</sup>.

### 2.4.1. Ansatz nach Aaker

Der von Aaker entwickelte Ansatz (Vgl. Abbildung 2) zur Markenidentität ist in einem grösseren Kontext betrachtet, Teil eines strategischen Planungsmodells mit vor- und nachgelagerten Prozessen. Vorausgehend gilt es, eine strategische Markenanalyse hinsichtlich Zielgruppen, Konkurrenz und unternehmerischen Fähigkeiten durchzuführen und diese auf Stärken und Schwächen zu untersuchen (1996, S. 79). Diese Erkenntnisse werden anschliessend in die Entwicklung der Markenidentität überführt, wobei Aaker (1996, S. 81-84) vier Perspektiven der Markenidentität definiert, aus welchen das Konstrukt betrachtet werden soll: 1. *Brand as a Product*, 2. *Brand as an Organization*, 3. *Brand as a Person* und 4. *Brand as Symbol*. Diese vier Elemente lassen sich wiederum

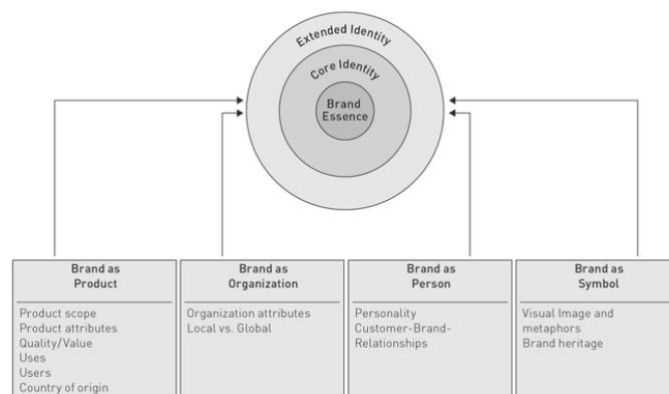


Abbildung 2: Markenidentitätsmodell nach Aaker (Radtke, 2014, S. 23)

<sup>5</sup> Unter internen Zielgruppen verstehen Burmann et al. die Belegschaft des markenführenden Unternehmens (Vgl. Burmann et al., 2003, S. 16-17).

<sup>6</sup> Aufgrund unterschiedlicher Bezeichnungen innerhalb der Modelle, gilt es für ein einheitliches Verständnis die Begriffe *Element*, *Dimension* und *Komponente* in diesem Kapitel als Synonyme zu betrachten.

in zwölf einzelne Kategorien unterteilen, welche die einzelnen Perspektiven konkretisieren. Aaker und Joachimsthaler betonten diesbezüglich, dass es sich hierbei um generische Elemente handelt, welche kontextspezifisch zu betrachten sind und demnach in Abhängigkeit der Relevanz in unterschiedlicher Ausprägung adressiert werden müssen (2000, S. 43).

Abhängig von der Relevanz der einzelnen Elemente, lässt sich nach Aaker und Joachimsthaler eine mehrschichtige Markenidentität konzipieren, welche über periphere und eher umschreibende Merkmale, zentrale Kernmerkmale und schlussendlich über eine Markenessenz verfügt. Die Verdichtung der Elemente soll helfen, die Markenidentität so präzise wie möglich zu formulieren. Die *Extended Identity* umfasst typischerweise zwischen sechs bis zwölf relevante Gruppierungen von Elementen, während die *Core Identity* aus zwei bis vier Elementen besteht, welche die Markenvision kompakt beschreibt. Durch die Reduktion auf das Wesentliche ist sie sowohl für die interne als auch für die externe Kommunikation von Bedeutung, da sie konkret erfassbar ist. Ein weiterer Schritt der Verdichtung ist die *Brand Essence*, in welcher die Kernidentität prägnant in eine einzige Aussage übersetzt wird. Es handelt sich hierbei nicht um eine Zusammenfassung der Kernidentität, sondern vielmehr um die Verdeutlichung der Value Proposition des Unternehmens in einer kurzen Formulierung (2000, S. 44-46).

#### **2.4.2. Ansatz nach Kapferer**

Das von Kapferer 1992 entwickelte Identitätsprisma (Vgl. Abbildung 3) gilt als der erste Ansatz zur Erfassung der Markenidentität (Esch, Langner, & Rempel, 2005, S. 111-112). Kapferer identifiziert analog zur geometrischen Form sechs Dimensionen der Markenidentität: 1. *Physique*, 2. *Personality*, 3. *Relationship*, 4. *Culture* 5. *Reflection*, und 6. *Self-Image*. Dabei konzipiert er Markenidentität als ein Zusammenspiel aus den Bildern des Senders und Empfängers. Als Sender wird in diesem Fall das Unternehmen respektive die Mitarbeiter verstanden, während die Rolle des Empfängers den Kunden zugeschrieben werden kann. Zudem klassifiziert er die Dimensionen hinsichtlich ihrer Orientierung (*Externalisierung & Internalisierung*), wobei die Hälfte der Dimensionen einer Orientierung zugewiesen werden kann (2008, S. 183-185).

Die ersten beiden Dimensionen werden durch das Unternehmen beeinflusst respektive bestimmt. Sie umfassen einerseits das optisch wahrnehmbare Erscheinungsbild sowie den

Charakter einer Marke (Kapferer, 2008, S. 183). Die Beziehung zum Kunden und die von ihm als Kultur bezeichnete Dimension entstehen im Austausch mit dem Kunden. Unter Kultur versteht Kapferer (2008, S. 184) das Wertesystem einer Marke, welches einen Teil des Markenkerns darstellt, während die Dimension Beziehung das Markenverhalten in Bezug auf den Umgang mit den Kunden beinhaltet. Die Dimensionen fünf und sechs

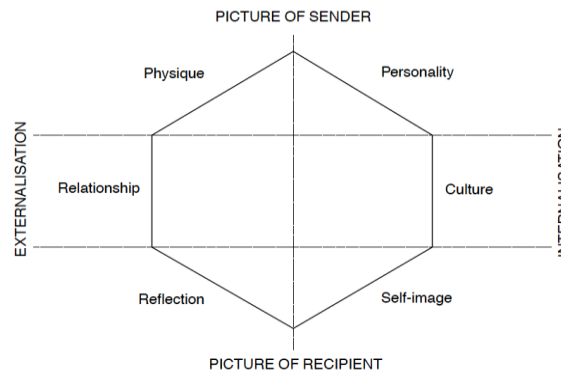


Abbildung 3: Brand Identity Prism nach Kapferer (Kapferer, 2008, S. 183)

umfassen sowohl die Selbstreflexion der Kunden und das ideale Selbstbild der Konsumenten. Kapferer (2008, S. 186) beschreibt Selbstreflexion als die gewünschte Wahrnehmung durch Dritte bei der Nutzung des Produktes. Als Gegenpol zu dieser nach aussen gerichteten Dimension umfasst das Selbstbild, als nach innen gerichtete Dimension, die eigene subjektive Wahrnehmung, welche durch die Nutzung von Produkten beeinflusst werden kann. Abschliessend bemerkt er ebenfalls, dass hinsichtlich einer erfolgreichen Ausgestaltung der Markenidentität nicht alle Dimensionen gleich ausgeprägt adressiert werden müssen, wobei es vielmehr die markenspezifischen Eigenheiten zu berücksichtigen gilt (2008, S. 187).

### 2.4.3. Ansatz nach Burmann

Der Markenidentitätsansatz von Burmann besteht aus den sechs Komponenten (Vgl. Abbildung 4) 1. *Markenherkunft*, 2. *Kompetenzen*, 3. *Werte*, 4. *Persönlichkeit*, 5. *Vision* und 6. *Leistung*, welche sich gegenseitig beeinflussen und sich als Resultat in der Leistungserbringung des Unternehmens respektive der Marke manifestieren (Burmann et al., 2007, S. 5). Die Herkunft der Marke kann

hierbei als Fundament (Bottom-Up) der Marke verstanden werden, die sowohl die geographische als auch die zeitliche Historie einer Marke beinhaltet (Burmann et al., 2007, S. 7). Als Gegenpol verstehen Burmann et al. (2007, S. 7) die Markenvision, welche als die langfristige strategische Zielsetzung mit tiefem Konkretisierungsgrad verstanden werden kann. Nach ihnen beinhaltet sie die grundlegenden Differenzierungsmerkmale gegenüber den Konkurrenten und bringt eine

realisierbare Wunschvorstellung zum Ausdruck. Als Markenwerte werden in diesem Ansatz die Grundüberzeugungen des Managements und der Mitarbeiter verstanden, welche die Wünsche der Zielgruppe reflektieren (Burmann et al. 2007, S. 8). Die Persönlichkeit einer Marke wird in diesem Ansatz mit dem verbalen und nonverbalen Kommunikationsstil einer Marke gleichgesetzt, was sich wiederum im Begriff Markenverhalten respektive Markenauftritt zusammenfassen lässt (Burmann et al. 2007, S. 8). Die Markenleistung entspricht der Übersetzung der fünf vorgehend beschriebenen Komponenten in einen konkreten Kundennutzen und kann aufgrund dessen als Verbindungsglied zwischen Markenidentität und dem angestrebten Soll-Image verstanden werden (Burmann et al. 2007, S. 8).

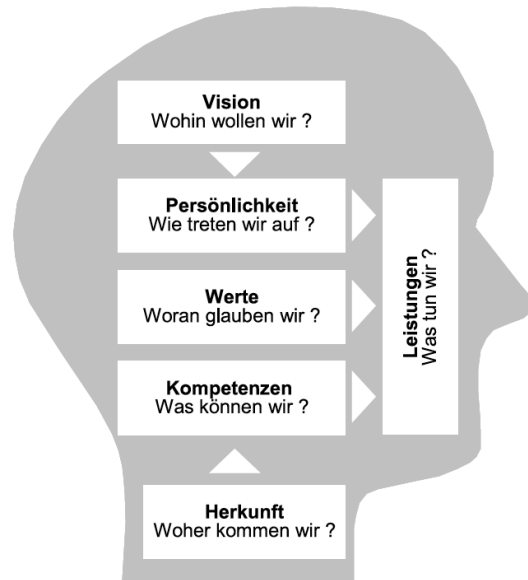


Abbildung 4: Komponenten der Markenidentität nach Burmann (Burmann et al., 2007, S. 8)

## 2.4.4. Ansatz nach Esch

Basierend auf dem Markensteuerrad von *icon added value* entwickelte Esch sein Modell zur Konzeptionierung der Markenidentität (Vgl. Abbildung 5). Dabei ordnet er die sachlichen und rationalen Merkmale analog zur Funktionsweise des menschlichen Hirns auf der linken Seite ein. Die emotionalen und bildlichen Eigenschaften der Marke sind in der rechten Hälfte abgebildet (2005, S. 119). Die rationalen und sachlichen Eigenschaften einer Marke umfassen die *Markenattribute* und den *Markennutzen*. Markenattribute umfassen alle sachlichen und emotionalen Eigenschaften des Leistungsangebotes eines Unternehmens. Diese begründen weshalb ein Kunde das entsprechende Leistungsangebot beziehen soll (Esch et al., 2005, S. 120). Abgeleitet daraus lässt sich der Markennutzen definieren. Dieser beinhaltet die verschiedenen Nutzenarten, die ein Kunde aus dem Leistungsangebot zieht (Esch et al., 2005, S. 120). *Markentonalität* und *Markenbild* umfassen die Persönlichkeitsmerkmale, Markenerlebnisse und die Markenbeziehung, wobei sich diese zu einem Markenbild verdichten, welches alle Eindrücke und Vorstellungsbilder einer Marke beinhaltet (Esch et al., 2005, S. 121). Die vier vorgehend beschriebenen Merkmale der Markenidentität konstituieren schlussendlich den Kern der Markenidentität, welcher als Markenkompetenz zusammengefasst werden kann. Sie ist die Antwort auf die Frage «*Wer bin ich?*» und umfasst die zentralen Markencharakteristika, wie Historie, Herkunft, Rolle im Markt (Esch et al., 2005, S. 121).

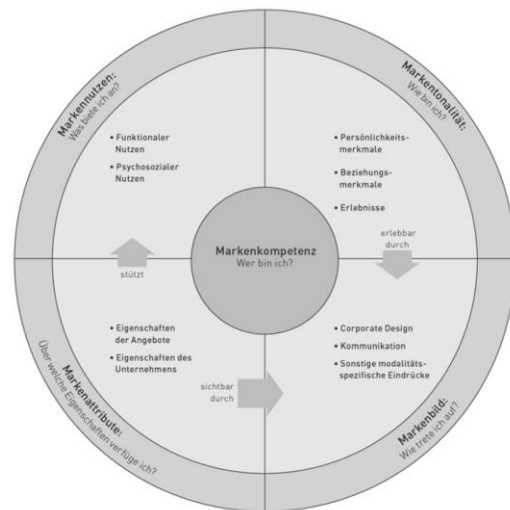


Abbildung 5: Markenidentitätsansatz nach Esch (Radtko, 2014, S. 28)

## 2.5. Die Elemente der Markenidentität

Nun werden die verschiedenen Elemente der Markenidentität mit zusätzlicher Literatur ergänzt und beschrieben sowie die verschiedenen Interpretationen der vorgestellten Modelle diskutiert. Ziel ist es, ein allgemein gültiges Verständnis der einzelnen Elemente für die nachfolgende explorative Untersuchung zu schaffen. Hierfür orientiert sich die Arbeit an Radtko (2014) und sein Vergleichsraster wird für die Strukturierung der nachfolgenden Erläuterungen zu den Identitätselementen verwendet.

### 2.5.1. Produkt- und Markenattribute

In der wissenschaftlichen Literatur existiert eine Vielzahl von Definitionen und Beschreibungen zu den Begriffen Produkt- und Markenattribute, die es für den weiteren Verlauf der Arbeit zu berücksichtigen gilt. Als Ausgangspunkt wird hierfür die Konzeptualisierung von Keller verwendet. Er differenziert bei den Produktattributen initial zwischen produktbezogenen und nichtproduktbezogenen Attributen. Produktbezogene Attribute sind funktionale Eigenschaften des Produktes, welche direkt im Zusammenhang mit der Ausübung des eigentlichen Produktzweckes stehen. Unter nichtproduktbezogenen Attributen versteht Keller Eigenschaften, welche über die eigentliche Nutzung des Produktes hinausgehen, wie zum Beispiel Preis oder zusätzliche Produktinformationen und Verpackung (1993, S. 5). Wijaya (2013, S. 62) nennt in diesem Zusammenhang zudem Logo, Farben, Geräusche und Gerüche. Kapferer (2008, S. 183) hingegen reduziert den Begriff in seinem Modell auf physische respektive tangible Produkteigenschaften. Burmann et al. (2007, S. 10) betonen in diesem Zusammenhang zudem die Relevanz der Wahrnehmbarkeit der Produkteigenschaften durch den Nutzer, welche sie als Voraussetzung zur Klassifizierung einer Eigenschaft als Attribut definieren. Ein nach Aaker (1996, S. 81) weiteres zentrales Produkt- respektive Markenattribut, ist die wahrgenommene Qualität durch den Kunden. Dabei setzt sich die wahrgenommene Qualität aus der einfachen und vielseitigen Anwendbarkeit, Produktlebensdauer, Leistungserfüllung sowie Prestige zusammen (Clemenz, Brettel, & Moeller, 2012). Hinsichtlich der zeitlichen Relevanz weisen Markenattribute, welche sich hauptsächlich auf die organisationalen Fähigkeiten eines Unternehmens beziehen, eine höhere Beständigkeit auf als Produktattribute (Aaker, 1996, S. 83). Zusammenfassend können nach dem Verständnis von Burmann und Meffert (2005, S. 55) Markenattribute folgendermassen definiert werden: *«Markenattribute repräsentieren sämtliche vom Nachfrager wahrgenommenen Eigenschaften einer Marke. Hierunter fallen sowohl sachliche-rationale Eigenschaften als auch bildhafte und emotionale Eigenschaften. Es kann sich sowohl um Attribute, die mit der physischen Beschaffenheit in Verbindung stehen als auch um immaterielle Attribute handeln.»*

## 2.5.2. Markennutzen

In diesem Kapitel werden die verschiedenen Nutzenarten, welche Kunden aus dem Erwerb und der Verwendung von Produkten ziehen, beschrieben. Weiter gilt es zudem zu verstehen, welche Ziele Kunden durch die verschiedenen Nutzenarten verfolgen. Anschliessend werden die verschiedenen Nutzenarten im Kontext der Identitätsmodellen verglichen<sup>7</sup>.

### 2.5.2.1. Differenzierung von Attributen und Nutzen im Kontext der Means-End Chain

Hierfür wird initial die bereits erläuterte Sicht von Esch et al. herangezogen und weiter ausgeführt (Vgl. Abschnitt 2.4.4.). Nach ihnen sind Produkteigenschaften die Begründung (*Reason Why*) für den Kauf. Den durch den Erwerb respektive durch den Gebrauch entstehende Vorteil für den Kunden definieren sie als Nutzen. In diesem Zusammenhang verweisen sie zudem auf die Relevanz der Means-End-Chain als Ziel-Mittel-Beziehung, welche die Kaufmotivation der Kunden darstellt, in dem sie die vom Kunden durch die Produktnutzung verfolgten Ziele und die entsprechenden Produktattribute in Verbindung setzt (2005, S. 120). Je mehr Produkt- oder Markeneigenschaften mit den verfolgten Zielen respektive Werthaltungen des idealen Selbstkonzepts des Konsumenten übereinstimmen, desto höher ist die Präferenz respektive Nutzen der entsprechenden Marke (Hermann, Huber, & Braunstein, 2005, S. 193). Bezüglich dem Selbstkonzept gilt es zwischen privatem, sozialem und idealem Selbstkonzept zu unterscheiden, wobei sich dies primär in der Wahrnehmungsperspektive unterscheidet. Das private Selbst umfasst die eigene Wahrnehmung von sich selbst, das soziale Selbst beinhaltet die Wahrnehmung einer bedeutsamen sozialen Gruppe und das ideale Selbst ist die Wunschvorstellung, wie man sein respektive wahrgenommen werden möchte (Florack & Scarabis, 2007, S. 184) Florack und Scarabis (2007, S. 183) führen dies auf den Selbstkongruenzeffekt zurück, da Konsumenten eine grundlegende Motivation aufweisen, in ihren Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen konsistent zu sein. Dies betrifft sowohl die eigene Wahrnehmung als auch die Selbstpräsentation nach aussen. Hermann et al. (2005, S. 193) beschreiben die Werte des Selbstkonzept als eine instrumentale und eine terminale Werthaltung. In der terminalen

---

<sup>7</sup> Die von Radtke (2014) verwendete Struktur der Markenidentitätselemente führt zwei verschiedene Nutzenarten getrennt auf. Im Rahmen dieser Arbeit werden die verschiedenen Nutzenarten aufgrund deren Verknüpfungen zusammengezogen und in diesem Kapitel erläutert.

Wertevorstellung klassifizieren sie wünschenswerte Lebensziele, welche sie wiederum in soziale und persönliche Ziele unterteilen. Die instrumentale Werthaltung umfasst gemäss den Autoren moralische und leistungsorientierte Werthaltungen. Knackfuss hat die

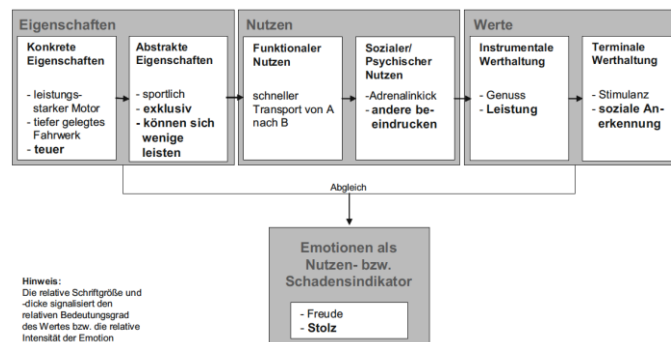


Abbildung 6: Um Emotionen erweitertes Means-End-Modell (Knackfuss, 2009, S.77)

klassische Means-End Kette, welche die Überführung zwischen Produkteigenschaften und den Wertesystemen der Kunden darstellt, um das Element der Emotionen ergänzt (Vgl. Abbildung 6). Sie argumentiert damit, dass die alleinige Wahrnehmung der Markeneigenschaften als geeignetes Vehikel zur Erreichung der persönlichen Ziele respektive Bedürfnisse nicht ausreicht. Vielmehr müssen die persönlichen Ziele einen gewissen Befriedigungsgrad aufweisen, welcher sich durch die Intensität der erfahrenen Emotionen erfassen lasse. Sie beschreibt demnach Emotionen als Nutzen respektive Schadensindikatoren, welche den anteilmässigen Nutzenbeitrag von Markentattributen am individuellen Wohlergehen, aufgrund der erlebten Emotionsintensität, aufzeigt (2009, S. 76-77). Dies deutet die Relevanz von Emotionen hinsichtlich der Gestaltung von Markenidentitäten an.

## 2.5.2.2. Nutzenarten

Nachdem Nutzen als Bindeglied innerhalb der Means-End-Chain und als integraler Bestandteil der Kundenpräferenzbildung identifiziert wurde, gilt es nun die verschiedenen Arten von Nutzen zu betrachten. In der Literatur werden verschiedene Bezeichnungen für Nutzen als Terminologie verwendet. In Rahmen dieser Arbeit werden daher zur Vereinheitlichung die Begriffe Nutzen, Value und Benefit als Synonyme verwendet. Smith und Colgate (2007, S. 10-14) haben in ihrem Modell zur Customer Value Creation vier verschiedene Arten von Nutzen definiert. Sie unterscheiden dabei zwischen 1. *Functional/Instrumental Value*, 2. *Experiential/Hedonic Value*, 3. *Symbolic/Expressive Value* und 4. *Cost-Sacrifice Value*. Der *Functional/Instrumental Value* besteht darin, zu welchem Erfüllungsgrad das Produkt über die gewünschten



Charakteristiken respektive Attribute verfügt, welche für die Ausübung des Produktzwecks relevant sind (Smith & Colgate, 2007, S. 10). So müssen nicht nur die gewünschten Attribute, Funktionen und Charakteristiken, wie Ästhetik, Qualität, Kreativität gegeben sein, sondern auch das erwartete Mass an Produktzuverlässigkeit und Produktleistungsfähigkeit (Woodruff, 1997, S. 142-144). Als *Experiential/Hedonic Value* fassen Smith und Colgate (2007, S. 10) Erlebnisse, Emotionen und Gefühle zusammen, welche der Konsument durch die Produktnutzung erfährt. Marken und Produkte verfügen auch über einen *Symbolic/Expressive Value*, wodurch sie eine psychologische Bedeutung erhalten (Smith & Colgate, 2007, S. 11). So können Produkte neben der sozialen Identität respektive dem sozialen Status auch den persönlichen Selbstwert steigern, in dem Konsumenten Produkte verwenden, welche Eigenschaften aufweisen, über die sie ebenfalls gerne verfügen würden, wodurch sie sich kongruent mit ihrem idealen Selbstkonzept verhalten (Florack & Scarabis, 2007, S. 184). Eine weitere Nutzenart ist der *Cost-Sacrifice Value*. Dieser beinhaltet den Aspekt der Risikoreduktion hinsichtlich finanzieller Kosten, psychologischer Kosten wie Stress, Konflikte, emotionale Wechselkosten und Zeitaufwand für die Suche von Alternativen beziehungsweise Produktadaption (Smith & Colgate, 2007, S. 14).

Der Cost-Sacrifice Value weist Ähnlichkeiten zu den bereits erläuterten wahrgenommenen Risiken in der Produktevaluation auf (Vgl. Abschnitt 2.2.3.2.) Auch wenn die verschiedenen Risiken nicht vollständig deckungsgleich sind, kann argumentiert werden, dass die Funktion von Marken in der Reduktion der wahrgenommenen Risiken einen Nutzen für den Kunden darstellt.

### **2.5.2.3. Abgleich mit den vorgestellten Identitätsmodellen**

Die vorgehend vorgestellten Nutzenarten werden nun mit den verschiedenen Aussagen von Burmann, Esch, Kapferer und Aaker hinsichtlich ihrer Markenidentitätsmodelle abgeglichen und diskutiert. Burmann et. al (2007, S. 10) unterscheiden in ihrem Modell zwischen zwei verschiedenen Nutzenarten, wobei sie diese dem Markenidentitätselement Leistung unterordnen, welches das Leistungsversprechen an den Kunden beinhaltet. Sie differenzieren dabei zwischen funktionalem und symbolischem Nutzen. Ersterer umfasst die physikalisch-funktionalen Aspekte der Marke, während der symbolische Nutzen durch die Vermittlung von Prestige und Gruppenzugehörigkeit primär als Mittel zur Selbstverwirklichung verstanden werden kann (Burmann et al., 2007, S.10). Weitere

relevante Aspekte des symbolischen Nutzen sind die Verknüpfung der Marke mit Erinnerungen und Erlebnissen, die Generierung von persönlichen Beziehungsvorteilen sowie die Nutzung der Marke als Sinnbild für individuell relevante Werte und Lebensstile (Burmann & Meffert, 2005, S. 54-55). Esch et al. (2005, S. 121) verwenden eine vergleichbare, zweiteilige Differenzierung, wobei sie in ihrem Modell von einem psychosozialen Nutzen sprechen. Im Markenidentitätsmodell von Kapferer (2008, S. 162) sind keine Nutzenarten explizit erwähnt. Er verweist jedoch auf die Relevanz von aspirationalen Markenwerten, welche von Unternehmen geschaffen und kommuniziert werden müssen. Dadurch soll sich nach ihm der Fokus von der rein materialistischen und hedonistischen Bedürfnisbefriedigung hinsichtlich der Produktnutzung lösen. Aaker (1996, S. 79-81) definiert als Teil der Value Proposition drei verschiedene Arten von Benefits, welche nicht direkt der Markenidentität zugeordnet werden, sondern zum erweiterten Brand Identity System gehören. Dabei differenziert er zwischen *Functional*-, *Emotional*- und *Self-Expressive Benefit*. Er betont dabei, dass es sich aufgrund des Differenzierungspotenzials für Brands primär auf Emotional- und Self-Expressive Benefits zu fokussieren gilt. Im Unterschied zum Emotional Benefit umfasst der Self-Expressive Benefit nach ihm primär die persönliche Identität und die damit verbundenen Möglichkeiten, sich in öffentlichen Settings durch die Nutzung von Produkten seinem idealen Selbst zu nähern. Dadurch erhält der Self-Expressive Benefit im Vergleich zum Emotional Benefit, welcher hauptsächlich gefühls- und dadurch vergangenheitsorientiert ist, einen aspirationalen respektive einen zukunftsgerichteten Charakter (Aaker, 1996 S. 96-101). Aufgrund der Einordnung der verschiedenen Nutzenarten im Kontext der Value Proposition, stellt Aaker (1996, S. 102) eine relative Beziehung zum Preis her, wobei es den Nutzen immer in Relation zum festgesetzten Preis zu betrachten gilt. Gleichzeitig betont er, dass die Value Proposition nicht vom relativen Preis, sondern vielmehr vom Kundennutzen getrieben sein sollte.

Zusammenfassend gilt es festzuhalten, dass alle Autoren die Grundsätze der verschiedenen Nutzenarten zumindest im peripheren Umfeld des Identitätsmodells eingeordnet und adressiert haben. Hinsichtlich der begrifflichen Definition und der Ausführung sind Unterschiede ersichtlich, welche sich aber hauptsächlich auf die Abgrenzung der einzelnen Nutzenarten beziehen. Ein zentraler Aspekt, welcher in diesem Kapitel ersichtlich wurde, ist, dass Emotionen respektive die erlebten Gefühle sowohl als Nutzenart, als auch als Indikator für den wahrgenommenen Nutzen innerhalb der Means-

End-Chain eingeordnet werden. Daraus lässt sich die Bedeutung von Emotionen innerhalb der Markenidentität als Konstrukt ableiten. Für den weiteren Verlauf der Arbeit wird die Strukturierung der Nutzenarten nach Smith und Colgate verwendet (Vgl. Abschnitt 2.5.2.2.).

### **2.5.3. Markenpersönlichkeit**

Im nachfolgenden Abschnitt wird die Markenpersönlichkeit als Element der Markenidentität beschrieben. In diesem Zusammenhang wird der Entstehungsprozess sowie die verschiedenen Ansätze zur Erfassung der Markenpersönlichkeit vorgestellt und die Herausforderungen bezüglich der Zuschreibung von Markenpersönlichkeiten aufgezeigt.

#### **2.5.3.1. Entstehungsprozess**

Bevor auf den Entstehungsprozess und die verschiedenen Dimensionen der Markenpersönlichkeit eingegangen werden kann, gilt es initial den Begriff zu definieren. Markenpersönlichkeit kann in diesem Kontext als eine spezifische Zusammensetzung von menschlichen Charakterzügen verstanden werden, welche mit einer Marke assoziiert werden (Aaker, 1997, S. 347).

Florack und Scarabis beschreiben die Entstehung der Markenpersönlichkeit als Lernprozess des Kunden, welcher auf der Wissensaneignung durch direkte und indirekte Erlebnisse basiert und zudem die gleichen Mechanismen wie die evaluative Konditionierung aufweist. In der Summe führen diese Erfahrungen unabhängig von ihrer Wertung nicht nur zu Assoziationen hinsichtlich produktbezogenen Eigenschaften, sondern es werden auch menschliche Eigenschaften auf nicht lebende Objekte übertragen (2007, S. 185-187)<sup>8</sup>. Aaker konkretisiert diese Betrachtungsweise und identifiziert die Mitarbeiter des Unternehmens, den Vorstand sowie typische Markennutzer respektive Markenanhänger als direkte Quellen für die Übertragung von menschlichen Eigenschaften auf die Markenpersönlichkeit. Zudem nennt sie Markensymbole, Markenlogo, Werbestil, Produktattribute und Preis als weitere Quellen, welche sich indirekt auf den Gestaltungsprozess der Markenpersönlichkeit auswirken (2005, S. 168-169). Die Zuschreibung der menschlichen Persönlichkeitsmerkmale als Lernprozess basiert unter anderem auf der Interaktion mit den vorgehend aufgezählten

---

<sup>8</sup> Florack und Scarabis kategorisieren in diesem Kontext Marken als nicht lebende Objekte.

Personengruppen, wodurch die Markenpersönlichkeit um die Eigenschaften der Person erweitert werden kann (Florack & Scarabis, 2007, S. 186). Konkret bedeutet dies, dass die persönlichen Eigenschaften eines kompetenten und geduldigen Mitarbeiters im direkten Kundenkontakt möglicherweise auf die Persönlichkeit der Marke übertragen werden.

### **2.5.3.2. Dimensionen der Markenpersönlichkeit**

In diesem Abschnitt werden die verschiedenen Persönlichkeitsmodelle vorgestellt und die Herausforderungen bei der Erfassung der Markenpersönlichkeit diskutiert. Es gilt hierbei zu beachten, dass es sich ausschliesslich um Konstrukte für quantitative Untersuchungen handelt. Die nachfolgende Aufarbeitung dient ausschliesslich dem allgemeinen Verständnis und der ganzheitlichen Erfassung der Markenpersönlichkeit als Begriff<sup>9</sup>.

Bezüglich der Erfassung respektive Konzeptionierung von Markenpersönlichkeiten als Konstrukt, gilt es die Untersuchung von Aaker (1997) als Pionierarbeit zu betrachten. Dabei hat sie als erste die Übertragung von menschlichen Persönlichkeitsmerkmalen auf Marken versucht. Basierend auf 309 Persönlichkeitsmerkmalen von verschiedenen Skalen aus der angewandten Psychologie, identifizierte sie mit *Sincerity*, *Excitement*, *Competence*, *Sophistication*, *Ruggedness* fünf Dimensionen der Markenpersönlichkeit, welche total 15 Charakterzüge umfassen (Aaker, 1997, S. 349-352).

Einzelne Dimensionen der von ihr definierten Markenpersönlichkeit, stehen aufgrund der fehlenden Differenzierung von anderen Elementen der Markenidentität zunehmend in der Kritik. Azoulay und Kapferer (2003, S. 151-153) verweisen in diesem Zusammenhang auf die Dimensionen *Competence* und *Sophistication*, welche sich nach ihnen im Grundsatz vom reinen Konzept der Persönlichkeit unterscheiden, da sich Kompetenzen auf die Fähigkeiten der Marke beziehen und Unterschiede hinsichtlich Geschlecht, Alter und sozialen Klassen ebenfalls nicht auf menschliche Charakterzüge zurückzuführen sind. Letztere umfassen vielmehr Segmentierungskriterien der typischen Nutzer. Zudem sind Überlappungen zwischen Brand Personality und funktionalen Produktmerkmalen ersichtlich, wodurch einzelne *Items* primär das Produkt beschreiben und nicht die

---

<sup>9</sup> Die einzelnen quantitativen Skalen werden aufgrund des unterschiedlichen Forschungsansatzes weder in der Untersuchung verwendet noch für die Diskussion der Resultate herangezogen.

Charakterzüge der Marke (Florack & Scarabis, 2007, S. 189). Marken müssen in Bezug auf die Markenpersönlichkeit über rein menschliche Charakterzüge verfügen, welche für die Marke einzigartig und relevant sind sowie auf die Marke angewendet werden können (Azoulay & Kapferer, 2003, S. 153). Geuens, Weijters und De Wulf (2009) haben die vorgehend beschriebene Problematik in ihrem Ansatz aufgegriffen und ausschliesslich menschliche Charakterzüge respektive Persönlichkeitsmerkmale berücksichtigt. Ihr Konstrukt umfasst die Dimensionen *Responsibility*, *Activity*, *Aggressiveness*, *Simplicity* und *Emotionality* und weist zudem erstmals die bisher fehlende kulturelle Validität auf (2009, S. 103-106). Kang, Bennet und Peachey (2016) haben die Kritik in ihrem Modell ebenfalls berücksichtigt und basierend auf dem lexikalischen Ansatz des HEXACO-Modells (Vgl. Tabelle 3) ein für Sportmarken spezifisches Markenpersönlichkeitskonstrukt entwickelt, welches fünf Dimensionen unterscheidet. Es handelt sich hierbei um die Dimensionen 1. *Agreeableness*, 2. *Extraversion/Emotionality*, 3. *Openness*, 4. *Conscientiousness* und 5. *Honesty* (Kang et al. 2016, S.449).

Dimensionen der Markenpersönlichkeit von Sportmarken				
Agreeableness	Extraversion/ Emotionality	Openness	Conscientiousness	Honesty
courteous considerate civil generous friendly	adventurous dearless daring enthusiastic dynamic	innovative imaginative creative original reflective	disciplined persistent leadable hardworking	respectful integrity fair-minded ethical sincere dependable

Tabelle 3: Brand Personality Traits in Sports (Eigene Darstellung in Anlehnung an Kang et al., 2016, S.449)

Unabhängig von der spezifischen Ausgestaltung der Markenpersönlichkeit zeigt sich deren Relevanz in Bezug auf die wahrgenommenen Qualitätsmerkmale eines Produktes. Celemenz et al. (2012, S. 62) betonen diesbezüglich, dass einzelne Persönlichkeitsmerkmale einer Marke mit den angestrebten Dimensionen der gewünschten wahrgenommenen Qualität verknüpft werden sollen, um diese entsprechend zu unterstützen. Weiter verweisen sie darauf, dass die Bedeutung der Markenpersönlichkeit steigt, je schwieriger es ist, ein Produkt auf rein objektiven respektive produktspezifischen Fakten hinsichtlich Produktqualität zu beurteilen.

### 2.5.3.3. Markenpersönlichkeit im Kontext der Identitätsmodelle

Nachdem die verschiedenen Dimensionen der Markenpersönlichkeit mit Hilfe von verschiedenen Ansätzen aufgezeigt wurden, wird der Begriff nun im Kontext der einzelnen Modelle betrachtet und eingeordnet. Esch (2018, S. 101) sieht die Markenpersönlichkeit als Teilaspekt der Markentonaltät, welche als die emotionale

Gefühlswelt des Unternehmens charakterisiert werden kann. Die Markenpersönlichkeit beschreibt er als den Zugang zur Marke und wie die vom Unternehmen bewusst ausgelösten Emotionen eingeordnet werden sollen. Eine vergleichbare Sicht hinsichtlich Tonalität teilt Kapferer (2008, S. 183), welcher die Markenpersönlichkeit als Resultat der fortlaufenden unternehmerischen Kommunikation beschreibt und aufgrund welcher sich über die Zeit allmählich ein Charakter bildet. Burmann et al. (2003, S. 23) konkretisieren die Aussage von Kapferer, in dem sie den Ausdruck der einzigartigen Charakterzüge der Marke sowohl auf den verbalen als auch auf den nonverbalen Kommunikationsstil zurückführen. Der Ausdruck der Markenpersönlichkeit über den Kommunikationsstil resultiert nach Aaker (1996, S. 83-85) darin, dass Marken für Kunden dadurch einen höheren *Self-Expressive Value* zur Unterstützung des idealen Selbstkonzept aufweisen und die Produktattribute sowie der funktionale Nutzen für den Kunden verständlicher werden. Zudem kann die Markenpersönlichkeit als ein nachhaltiges Differenzierungsmerkmal betrachtet werden, welches eine hohe zeitliche Beständigkeit aufweist und nur schwer imitierbar ist (Aaker, 1996, S. 174).

Abschliessend kann festgehalten werden, dass die verschiedenen Ansätze die Markenpersönlichkeit als integralen Bestandteil der Markenidentität behandeln, unabhängig von den verschiedentlich divergierenden Definitionen des Konstruktes. Die vorliegende Arbeit berücksichtigt aufgrund des qualitativen Forschungsansatzes insbesondere die vorgehend diskutierte Ermahnung von Azoulay und Kapferer hinsichtlich der Trennung von Persönlichkeitsmerkmalen und funktionalen Produktattributen.

#### **2.5.4. Die Beziehungen von Marken und Kunden**

In diesem Abschnitt werden die verschiedenen Arten von Kundenbeziehungen sowie die Aspekte aufgezeigt, welche eine langfristig relevante und gewinnbringende Kundenbeziehung begünstigen. Zudem soll kurz erläutert werden, warum Konsumenten Beziehungen zu Marken aufbauen.

Nach Esch (2018, S. 71) umfasst die Kundenbeziehung im Kontext der Markenloyalität als unternehmerische Steuerungsgrösse oder als rein ökonomischer Zielwert ausschliesslich die verhaltensorientierte Komponente der Beziehung, welche sich auf den generierten finanziellen Wert durch konstanten und regelmässigen Wiederkauf derselben

Marke beschränkt. Als Gegenpol dazu beschreibt er Kundenbindung als das Konstrukt, welches die gefühlsmässige Beziehung respektive die Verbundenheit zur Marke beinhaltet und sich dadurch von der klassischen Markenloyalität als ökonomische Grösse unterscheidet. Meffert und Koers (2005, S. 282) sprechen in diesem Zusammenhang von einer einstellungsorientierten Komponente der Markenloyalität und betonen hierbei den Qualitätsaspekt hinsichtlich der Gestaltung der Kundenbeziehung. Für Fournier (1998, S. 344) gilt es, Marken nicht als passives Objekt von Transaktionen zwischen Unternehmen und Kunde zu betrachten, welches einen ökonomischen Wert für das Unternehmen generiert, sondern vielmehr als Bestandteil und Subjekt einer dyadischen Beziehung, welche die rein ökonomische Bedeutung übersteigt, jedoch nicht ausschliesst. Dass Marken ein mit menschlichen Beziehungen vergleichbares Verhältnis zu Kunden aufbauen können, führt sie auf die Humanisierung von Markenidentitäten zurück, wobei die alleinige Personifizierung eine nicht ausreichende Bedingung darstellt. Vielmehr müssen sich Marken als aktiven Teil einer reziproken Marke-Kunde-Beziehung sehen, in der die Beziehung durch ihren Beitrag an Relevanz gewinnt (Fournier, 1998, S. 345). Aaker (1996, S. 160) erwähnt zwar, dass Kundenbeziehungen auch losgelöst von der Markenpersönlichkeit existieren und auf rein funktionalen Nutzenaspekten basieren können. Gleichzeitig empfiehlt Kapferer (2008, S. 162), dass sich Marken langfristig auf aspirationale und symbolische Werte fokussieren sollen, wodurch sich Marken von einer rein funktionalen Bedürfnisbefriedigung lösen können. Fournier wiederum betont, dass bedeutungsvolle Beziehungen zwischen Marken und Kunden ohnehin den Kongruenzabgleich zwischen funktionalen und symbolischen Produktattributen sowie Persönlichkeitseigenschaften übersteigen und auf der wahrgenommenen Kompatibilität der verfolgten Ziele von Kunde und Marke basieren (1998, S. 366). Dadurch erhalten die einzelnen gewählten Marken eine entsprechende Bedeutungszuschreibung hinsichtlich der verfolgten persönlichen Ziele (Fournier, 1998, S. 367): *«Brands cohere into systems that consumers create not only to aid in living but also to give meaning to their lives. Put simply, consumers do not choose brands, they choose lives.»* Eine langfristige, stabile und gehaltvolle Beziehung zwischen Marke und Markennutzern als anzustrebenden unternehmerischen Erfolg ist von verschiedenen Faktoren abhängig, welche die Beziehungsqualität determinieren (Fournier, 1998, 363-364) (Vgl. Tabelle 4).

Brand Relationship Quality	Bemerkung
Love/Passion	Affektive Grundhaltung, welche an das Konzept der zwischenmenschlichen Liebe erinnert und hinsichtlich der Stärke die reine Produktpräferenz übersteigt.
Self-Connection	Bedeutungszuschreibung der Marke, welche relevante Aspekte des Selbstkonzepts zum Ausdruck bringt.
Commitment	Engagement, sich so zu verhalten, dass es die Langlebigkeit der Beziehung unterstützt.
Interdependence	Regelmässige, intensive und vielseitige Interaktionen zwischen Brand und User.
Intimacy	Markenerlebnisse, welche eine hohe persönliche Relevanz aufweisen.
Brand Partner Quality	Inwiefern sich der Konsument von der Marke respektiert und ernstgenommen fühlt, sowie die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit einer Marke.

Tabelle 4: Brand Relationship Quality Factors nach Fournier (Eigene Darstellung in Anlehnung an Fournier, 1998, S. 363-364)

Neben der Beziehungsqualität und den zugrundeliegenden Faktoren, welche die Relevanz der Beziehung beeinflussen, gilt es weitere Determinanten zu berücksichtigen, die zur Charakterisierung der Marke-Nutzer-Beziehung beitragen und das Verhältnis mitprägen. Fournier (2005, S. 224-225) identifizierte diesbezüglich sieben Dimensionen der Markenbeziehung: 1. *freiwillig/bewusst ausgewählt vs. auferlegt*, 2. *positiv vs. negativ* 3. *intensiv vs. oberflächlich/zufällig*, 4. *andauernd vs. kurzfristig*, 5. *öffentlich vs. privat*, 6. *formell/rollengebunden vs. informell/persönlich* und 7. *symmetrisch vs. asymmetrisch*. Daraus ergeben sich aufgrund von unterschiedlichen Umgangsformen, Abhängigkeitsverhältnissen, zeitlicher Beständigkeit, Entstehungsgrund und Emotionen verschiedene Formen der Marke-Nutzer-Beziehung (Vgl. Tabelle 5). Nach Kapferer (2008, S. 185-186) kann die Marke-Kunde-Beziehung als prägendes Element der Markenidentität betrachtet werden, welches schlussendlich den konkreten Verhaltenskodex seitens des Unternehmens gegenüber dem Kunden definiert, mit unternehmensweiten Implikationen hinsichtlich Auftreten, Interaktion und Servicedienstleistungen. Die verschiedenen Formen von Marke-Nutzer-Beziehung nach Fournier (2005, S. 226-227) sind menschlichen Beziehungsformen nachempfunden, und basieren auf den vorgehend vorgestellten Beziehungsqualitätsfaktoren sowie den sieben charakterisierenden Beziehungsdimensionen.

Beziehungsformen	Definition
Zufällige Freundschaft	Freundschaft mit geringer Zuneigung und Intimität, charakterisiert durch sporadische Bemühungen und geringe Erwartungen hinsichtlich Bestätigung und Gegenseitigkeit.



Zwecksmässigkeits-Ehen	Langfristige, engagierte Verbindungen, durch äussere Einflüsse und weniger durch bewusste Wahl vorgegeben, bestimmt durch Zufriedenheitsmassstäbe.
Beste Freundschaften	Freiwillige Verbindung, die auf Gegenseitigkeit beruht. Charakterisiert durch die Enthüllung der eigenen Persönlichkeit und durch Ehrlichkeit und Intimität. Meist herrscht Übereinstimmung bezüglich der Vorstellungen und Interessen der Partner.
Kindheitskameradschaften	Unregelmässige, affekt-geladene Beziehung, Erinnerung an frühere Zeiten. Bietet Trost und Sicherheit des früheren Egos.
Kurze Liebschaften	Kurzzeitige Verbindungen mit hoher emotionaler Bestätigung, aber ohne Versprechungen und gegenseitige Forderungen.
Abhängigkeiten	Obsessive, hoch emotionale, selbstsüchtige Anziehungskraft, gefestigt durch das Gefühl, der andere sei unersetzlich. Verdrängung anderweitiger Sorgen und Ängste. Hohe Toleranz gegenüber Verstössen.

Tabelle 5: Typologie von Konsumenten-Marken-Beziehungen nach Fournier (Eigene Darstellung in Anlehnung an Fournier, 2005, S. 226-227).

### 2.5.5. Markenherkunft: Markenwerte und -Kultur, -Vision und -Kompetenz im Kontext des Brand-Identity-Origin-Ansatzes

In diesem Abschnitt werden, basierend auf dem Brand-Identity-Origin-Ansatz [BIO] (Vgl. Abbildung 7) nach Blinda (2003), die verschiedenen Dimensionen der Markenherkunft als Element der Markenidentität beschrieben und diskutiert. Aufgrund der komplexen Themenstruktur werden weitere Elemente der Markenidentität nach Radke (2014), welche direkt mit dem BIO-Ansatz verbunden sind, zusammengezogen

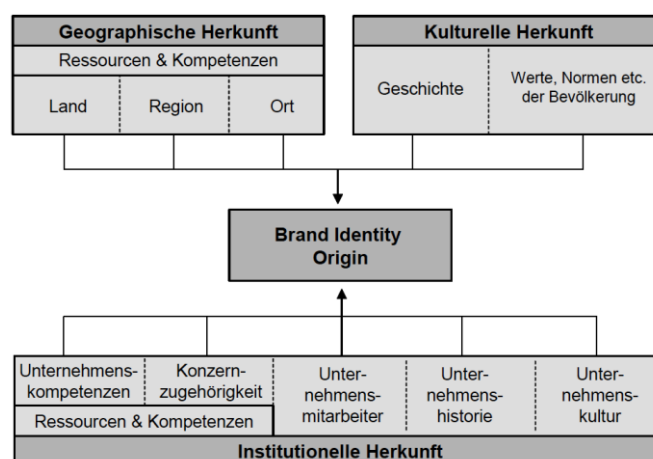


Abbildung 7: Herkunftskomponenten der Brand-Identity-Origin (Blinda, 2003, S. 55)

und in diesem Abschnitt eingeordnet und thematisiert. Ziel ist es, hiermit die verschiedenen Zusammenhänge aufzeigen zu können und ein holistisches Verständnis in Bezug auf die Markenherkunft zu schaffen.

### **2.5.5.1. Relevanz und Arten der Markenherkunft**

Blinda (2003, S. 74) beschreibt die Markenherkunft als zentralen Aspekt der Markenidentität mit relevanten Implikationen für das Markenimage und den nachgelagerten Kaufevaluationsprozess und den damit verbundenen Entscheidungen. Er identifiziert die Markenherkunft als direkten Bestandteil der Markenidentität, welche zudem auch indirekt auf die weiteren vorgehend beschriebenen Elemente der Markenidentität Einfluss nimmt. Innerhalb des BIO-Ansatzes differenziert Blinda (2003, S. 39) zwischen drei verschiedenen Arten der Markenherkunft, welche er folgendermassen beschreibt: *«Die Markenherkunft stellt die Gesamtheit aller geographischen, kulturellen und institutionellen Einflüsse dar, die festlegen von wo, wem oder was eine Marke entstammt. Die geographische Herkunftsdimension umfasst kontinental, national, regional und lokal abgrenzbare Räume, die kulturelle Herkunftsdimension kulturell abgrenzbare Gruppen und die institutionelle Herkunftsdimension sozial abgrenzbare Organisationen.»* Während die ersten beiden Dimensionen der Markenherkunft, wie im Modell ersichtlich, ausschliesslich abhängig vom geographischen Ursprung und der direkt damit verbundenen kulturellen Eigenheiten sind, beinhaltet die institutionelle Herkunft die Eigenheiten des Unternehmens und die damit verbundenen Entwicklungen. Als Summe konstituieren diese drei Dimensionen die BIO respektive die Markenherkunft. Burmann et al. differenzieren zudem zwischen der Markenherkunft und der Historie. Sie beschreiben die Markenhistorie als die Summe, aller mit der Marke verbundenen Ereignisse, während sie die Markenherkunft als eine langfristig gestaltbare Identitätskomponente charakterisieren, welche im Idealfall die Glaubwürdigkeit und Authentizität der Marke stärkt (2007, S. 6).

### **2.5.5.2. Markenkultur, -Werte und -Vision als Teil der institutionellen Herkunft**

Zur Vereinfachung der Thematik wird die institutionelle Herkunft im idealtypischen Fall eines Unternehmens betrachtet, welches lediglich eine Marke bewirtschaftet und das über keine Mehrmarken- oder Dachmarkenstrategien verfügt. In diesem Kontext wird das Unternehmen als Institution mit ihrer Marke gleichgesetzt. Kapferer beschreibt Unternehmens- respektive Markenkultur als ein Set von Werten, welches als Inspiration und als aspirationale Leitlinie hinsichtlich der unternehmerischen Tätigkeit und des Markenverhalten fungiert. Hierbei sollten die angebotenen Services und Produkte von

der Kultur abgeleitet werden und diese entsprechend nach aussen kommunizieren werden. Demnach kann nach ihm die Markenkultur als Ethos verstanden werden, welcher das Verhalten und die Kommunikation des Unternehmens determiniert. Zudem gilt es in diesem Zusammenhang die Markenkultur als relevantes Differenzierungsmerkmal zu betrachten (2008, S. 185-186). Burmann et al. konkretisieren die Beschreibung von Kapferer hinsichtlich der Markenkultur als Zusammensetzung relevanter Werte. Sie beschreiben diese als Markenkernwerte, welche die Grundüberzeugungen der Belegschaft des Unternehmens reflektiert und in Form von Glaubenssätzen das Mitarbeiterverhalten beeinflusst und schlussendlich so für die Aussenwelt sichtbar wird. Zudem charakterisieren sie Markenkernwerte als emotionales Element der Markenidentität, welches die Anliegen der Zielsegmente berücksichtigt und anspricht (2003, S. 22). Daraus lässt sich die Markenvision ableiten, welche als Leitlinie in Form von emotionalen und aspirationalen Vorstellungsbildern die Bedeutung und Funktion der Marke im Kontext der langfristigen Unternehmensziele beschreibt (Burmann & Meffert, 2005, S. 61). Ein weiterer Aspekt der institutionellen Herkunft nach Blinda sind die Kompetenzen des Unternehmens und dessen Marke. Die Kompetenzen des Unternehmens umfassen die organisationalen Fähigkeiten, welche in konkreten Kundennutzen übersetzt werden müssen, wobei diese stets einer Weiterentwicklung und fortlaufender Investition bedürfen, um die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens wahren zu können (2005, S. 59-60). Aaker fasst in seinem Markenidentitätsansatz die vorgehend beschriebenen Teilaspekte der institutionellen Herkunft in der organisationalen Perspektive *Brand-as-Organization* zusammen. Er beschreibt diese als eine einzigartige Zusammensetzung von Werten, Kultur, Menschen, Prozessen und Assets, welche aggregiert von Konsumenten zu organisationalen Assoziationen, die Wahrnehmung der Value Proposition, Kundenbeziehung und die Glaubwürdigkeit des Unternehmens abbildet (1996, S. 130-131). In diesem Zusammenhang nennt Aaker Innovation und die damit verbundene, wahrgenommene Qualität, Stellenwert der Kunden, Präsenz durch Markenerfolg und die wahrgenommene Grösse des Unternehmens aufgrund der geographischen Ausbreitung als typische organisationale Assoziationen (1996, S. 118). Abschliessend lässt sich feststellen, dass hinsichtlich dieses Identitätselements eine mehrheitliche Übereinstimmung zwischen den verschiedenen Markenidentitätsansätzen festzustellen ist, wobei sich nachfolgend am Brand-Origin Ansatz nach Blinda orientiert wird.

## 2.5.6. Kommunikationsstil und Markenbild

In diesem Abschnitt werden die zwei Markenidentitätselemente Markenbild und aufgrund ihrer engen Verknüpfung zusammengezogen und erläutert. Wie bereits vorgehend angedeutet (Vgl. Abschnitt 2.5.3.3.), kann der Kommunikationsstil als die Übersetzung der Markenpersönlichkeit in verbale und nonverbale Kommunikationsmassnahmen verstanden werden, welche letztendlich den Markenauftritt determinieren (Burmann et al., 2007, S. 8). Bei der Entwicklung eines markenspezifischen Kommunikationsstils gilt es, eine charakteristische Markensprache zu entwickeln, welche die Persönlichkeit der Marke aufgreift. Kircher spricht in diesem Zusammenhang von *Brand Language*, welche die Sprachgewohnheiten und das markenspezifische Wording umfasst. Ziel ist es, anhand dieser Kommunikationsleitlinien einen einheitlichen und konsistenten Markenauftritt gewährleisten zu können, welche den Kundenbedürfnissen und -erwartungen entspricht. Zentraler Aspekt hierbei sind Schlüsselbegriffe, welche die Grundlage der Markensprache hinsichtlich Tonalität darstellen. Hierbei gilt es, ein spezifisches Wörterbuch zu erstellen, das die gewünschten Formulierungen und Wörter beinhaltet und zudem auch die zu vermeidenden Aussagen beinhaltet (2013, S. 54-55). Komplementär zur verbalen Kommunikation muss eine nonverbale Kommunikationsstrategie definiert werden. Ruge betont diesbezüglich die Überlegenheit von Bildern in Bezug auf die Aufnahme-, Speicherungs- und Abruffähigkeit von Informationen im Vergleich zu verbalen Markenbotschaften. Er definiert Markenbilder als bildliche, quasi-sensorische Vorstellungen, welche die Konsumenten aufgrund der wahrgenommenen Markenbotschaften aufbauen. Basierend auf der Markenidentität gilt es dementsprechend ein Markenbild festzulegen, welches unterschiedliche Formen von Schlüsselbildern wie Markenzeichen, nutzenbezogene Bilderwelten und bildliche Erlebniswelten als visuellen Kern umfasst. Neben der Identifikation der Marke, steht nach Ruge bei Erlebniswelten die Vermittlung von Emotionen im Vordergrund, während nutzenbezogene Bilderwelten primär den Produktnutzen illustrieren und so versuchen, das Markenbild der Konsumenten mit relevanten Informationen anzureichern (2005, S. 242-249). Die Gestaltung eines holistischen Markenbildes übersteigt nach Esch die vorgehend erläuterte, rein visuelle Dimension. Es gilt nach ihm, zusätzlich akustische, olfaktorische, haptische und geschmackliche Aspekte in der Gestaltung des Markenbildes zu berücksichtigen, die als Summe zu ganzheitlichen und klaren Vorstellungsbildern beitragen (2018, S. 100-101).

### **2.5.7. Typischer Nutzer, Selbstreflexion und Selbst-Image des Markennutzers**

In diesem Abschnitt werden die Elemente *Typischer Nutzer* und Selbstreflexion respektive *Selbst-Image des Markennutzers* als Bestandteil der Markenidentität erläutert. Ziel ist es, sowohl die Unterschiede wie auch die Überschneidungen der Begrifflichkeiten aufzuzeigen.

Aaker charakterisiert den Begriff typischer Markennutzer als eine etablierte, intersubjektive Assoziation von spezifischen Persönlichkeitseigenschaften, die auf den typischen Kunden zutreffen. Er verweist zudem darauf, dass die eigentliche Markenpersönlichkeit und die Charakterisierung des typischen Nutzers von Konsumenten oftmals gleichgesetzt oder vermischt werden, auch wenn diese nicht zwingend kongruent sein müssen. Die mit dem typischen Nutzer verbundenen Assoziationen können nach Aaker als Vehikel zur Stärkung der Markenpersönlichkeit und zugleich als Kommunikationsinstrument für die Marktbearbeitung verwendet werden. Dabei wird durch die Verknüpfung der Assoziationen mit sozialen Referenzgruppen des Zielsegments der emotionale Nutzen der Marke aufgrund von sozialer Zugehörigkeit und Akzeptanz erhöht (1996, S. 170). Burmann et al. sehen eine zeitlich konsistente und homogene Käufergruppe als Voraussetzung hinsichtlich der Prägung der Markenpersönlichkeit durch typische Markennutzer. Diese Art von Prägung birgt aufgrund der fehlenden Möglichkeit zur Einflussnahme für das Unternehmen auch Risiken, da weitere komplementäre Zielsegmente möglicherweise ausgeschlossen werden (2003, S. 23). Bezüglich der Prägung von Marken durch typische Nutzer verweist Kapferer auf die Notwendigkeit zur Differenzierung von zugeschriebenen Zielsegmenten respektive typischen Markennutzern und Selbstreflexion der Markennutzer. Bei ersterem besteht nach ihm die Gefahr, die Marke auf das zugeschriebene Zielsegment zu reduzieren und dabei den eigentlich relevanten Aspekt der Selbstreflexion der Kunden zu vernachlässigen, welcher die angestrebte Wahrnehmung des sozialen Selbst durch Dritte aufgrund der Produktnutzung beinhaltet. So gilt es, gemäss Kapferer nicht den typischen Kunden in den Kommunikationsmassnahmen zu porträtieren, sondern vielmehr muss das ideale Selbstkonzept (Vgl. Abschnitt 2.5.2.1.) und die damit verbundenen aspirationalen Werte und Zielstreben der Kundengruppe adressiert und priorisiert werden (2008, S. 186). Aaker beschreibt das Selbstkonzept in diesem Zusammenhang aufgrund von zwei

unterschiedlich dominierenden Kongruenzeffekten als dehnbares Konstrukt, das es hinsichtlich der Markenpräferenz von Konsumenten zu berücksichtigen gilt. Sie unterscheidet hierbei zwischen *Self-Congruity* und *Situational-Congruity*. Diese unterscheiden sich nach ihr darin, dass ersteres ein konsistentes Verhalten in Bezug auf das Selbst beinhaltet und letzteres ein konsistentes Verhalten hinsichtlich einer Situation bedeutet, welche für den Konsumenten sozial relevante Aspekte aufweist. Abhängig von der Ausprägung hinsichtlich *self-monitoring*, was das Bedürfnis zur situativen Anpassung des persönlichen Verhaltens charakterisiert, unterscheidet sich nach ihr das entsprechende Verhalten respektive die Markenpräferenz. Personen mit hohem Bedürfnis nach situativer Kongruenz, weisen eine flexiblere Markenpräferenz auf und bevorzugen Marken mit Persönlichkeitsmerkmalen, die primär mit der jeweiligen Situation vereinbar sind. Konsumenten mit tiefem Bedürfnis nach situativer Anpassung weisen eine konsistentere Markenpräferenz auf, die weniger durch situative und soziale Faktoren beeinflusst werden kann (1999, S. 47-54). Im Gegensatz zur Selbstreflexion, welche die gewünschte Wahrnehmung durch Dritte beinhaltet, umfasst das Selbst-Image nach Kapferer (2008, S. 186) die angestrebte persönliche Wahrnehmung. Zudem kommuniziert die spezifische Produktverwendung die persönliche Einstellung und das Selbst-Image nach aussen, was wiederum die angestrebte soziale Zugehörigkeit zu den relevanten Referenzgruppen aufzeigt und die Grundlage zur Etablierung von sozialen Kontakten durch die Markennutzung ermöglicht (Kapferer, 2008, S. 186). Im Kontext von Sportmarken haben Wang et al. (2018, S. 589-599) mit *innerer Selbstwert, angestrebter Lifestyle und soziale Selbstdarstellung* drei Dimensionen des Selbst-Image identifiziert, welche Konsumenten durch die Produktverwendung von Sportmarken anstreben. Dabei argumentieren sie, dass die symbolische Relevanz des angestrebten Selbst-Images bei der Konstruktion des privaten und sozialen Selbstkonzeptes von Bedeutung ist und als Bestätigung der persönlichen Identität fungieren. Kwak und Kang (2009, S. 94) betonen zudem, dass je höher die Übereinstimmung zwischen angestrebtem Selbst-Image und typischem Markennutzer ist, desto stärker ist die wahrgenommene Qualität der Marke und letztendlich die Produktpräferenz und Kaufabsicht.

## 2.6. Markenimage

Nachdem das Konstrukt der Markenidentität und die ihr zugrundeliegenden Elemente definiert wurden, wird in diesem Kapitel das Markenimage als weiteres, relevantes Konstrukt der identitätsorientierten Markenführung vorgestellt. Hierbei werden in einem ersten Schritt die Zusammenhänge der beiden Begriffe aufgezeigt und anschliessend Markenimage als Begriff charakterisiert, definiert sowie die Merkmale des Markenimage beschrieben. Auf die Erläuterung der neuronalen Vorgänge hinsichtlich der Entstehung von Assoziationen im menschlichen Gehirn wird verzichtet, da sie den Rahmen dieser Arbeit übersteigen und nicht zielführend sind.

### 2.6.1. Brand Image als Resultat eines wirkungsorientierten Markensystems

Um den Begriff Marke als komplexes Konstrukt ganzheitlich zu verstehen, gilt es nun, Markenidentität als Begriff, unter der Berücksichtigung der vorgehend beschriebenen Elemente in einem grösseren Kontext vertieft zu betrachten. Radtke beschreibt Marken als wirkungsorientierte Systeme (Vgl. Abbildung 8), indem er die Wirkung der Marke basierend auf der konstruierten (1) Markenidentität in den Mittelpunkt stellt. Die definierten Markenmerkmale respektive (2) Branding Elemente sind die Auslöser für die,

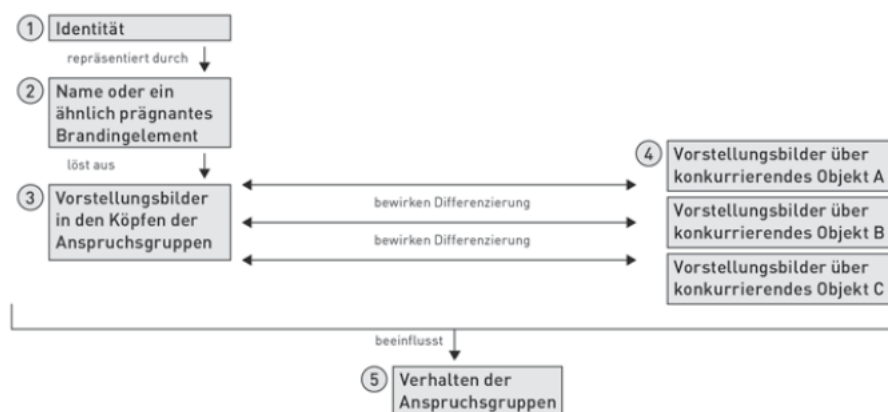


Abbildung 8: Marke als wirkungsorientiertes System (Radtke 2014, S. 2)

bei der Anspruchsgruppe entstehenden (3) Vorstellungsbildern und Assoziationen. Diese wiederum führen zur (4) Differenzierung zwischen verschiedenen Objekten, was sich in der wahrgenommenen Individualität der einzelnen Marken konstituiert. Dies resultiert schlussendlich einem entsprechenden (5) Wahl- und Kaufverhalten der Anspruchsgruppe, welches auf diesem Differenzierungsprozess basiert. Er betont dabei,

dass dieses wirkungsorientierte System mehrere Elemente und Beziehungen beinhaltet, welche die Assoziationen erzeugen (2014, S. 1-2).

Der vorgehend vorgestellte Ablauf veranschaulicht den idealtypischen Prozess der Überführung von Markenidentität zur Assoziations- und Imagebildung beim Konsumenten, wodurch auch die beiden Perspektiven von Unternehmen und Konsument ersichtlich werden. Burmann und Stolle (2007, S. 7) sprechen in diesem Zusammenhang von der Markenidentität als konstruiertes Selbstbild aus der Perspektive des Unternehmens und dem Markenimage als wahrgenommenes Fremdbild aus der Sicht der Konsumenten, welches zudem nicht der direkten Beeinflussung der markenführenden Institution unterliegt. Ausgangspunkt der Überführung von Markenidentität zur Imagebildung ist die Formulierung eines Markennutzenversprechens, welches eine Verdichtung aller zentralen konzeptionell-planerischen Identitätskomponenten darstellt, wobei die verschiedenen Identitätsmerkmale unterschiedliche Nutzenaspekte (Vgl. Kapitel 2.5.) konstituieren (Burmann et al., 2007, S. 11). Während die Markenpersönlichkeit, Markenwerte, und Markenvision hauptsächlich den symbolischen Nutzen betreffen, gestalten die Markenleistung und das Produkt oder Dienstleistung den funktionalen Aspekt des Nutzenversprechens (Burmann et al., 2003, S. 25). Als Summe ist die Konsistenz der verschiedenen Identitätsmerkmale auch in Kombination mit den Kernkompetenzen und der Herkunft für die Glaubwürdigkeit der Marke respektive des Nutzenversprechens ausschlaggebend (Burmann et al., 2003, S. 25-26). Dieses ist zentraler Bestandteil der Markenkommunikation und definiert letztendlich die Positionierungsstrategie des Unternehmens innerhalb des Marktes (Aaker, 1996, S. 71). Die Positionierungsstrategie basierend auf dem Nutzenversprechen beinhaltet die *Points-of-Parity* und *Points-of-Difference*, welche die gezielten Differenzierungen und Übereinstimmungen und somit die Basismerkmale und Alleinstellungsmerkmale gegenüber den Konkurrenzprodukten darstellen (Keller, 2013, S. 84-85) und schlussendlich gemäss dem vorgehend beschriebenen Prozess die Assoziationen bei den Anspruchsgruppen auslösen.

### **2.6.2. Brand Image im Kontext von Brand Equity und als Teilkomponente von Brand Knowledge**

Nachdem im vorgehenden Abschnitt Brand Image initial als Fremdbild respektive als die externe Wahrnehmung einer Marke durch die relevanten Zielgruppen definiert wurde, die



aufgrund des Perspektivenwechsels als Gegenpol zur kommunizierten Markenidentität verstanden werden kann, gilt es den Begriff weiter zu konkretisieren und innerhalb der Thematik genauer einzuordnen. Nachfolgend wird Brand Image als Begriff im Kontext von *Brand Equity* und *Brand Knowledge* erläutert. Ziel ist es, Brand Image als Konstrukt ganzheitlich zu erfassen, wobei primär die konzeptionellen Zusammenhänge im Vordergrund stehen.

Nach Esch et al. kann die Erfassung des *Brand Equity* als eine zentrale Steuergrösse des Markenmanagements betrachtet werden, welche innerhalb der Markenführung die rein ökonomische Quantifizierung des Markenwerts übersteigt. Vielmehr ist die verhaltenswissenschaftliche Perspektive hinsichtlich Kundenverhalten und Markenpräferenz die zentrale Grundlage für die übergeordneten ökonomischen Ziele eines Unternehmens, welche die Wirkung der Marke diesbezüglich determinieren. So soll innerhalb der Markenführung auf die Markenbekanntheit und die Schaffung eines relevanten und einzigartigen Images fokussiert werden (2005, S. 42-45). Faircloth, Capella und Alford (2001, S. 61) teilen diese Ansicht und betonen, dass es sich primär auf Konstrukte zu fokussieren gilt, die den Markenwert positiv beeinflussen, anstatt die ökonomische Bewertung der Marke isoliert zu betrachten. In diesem Kontext spricht Keller von *Customer-Based Brand Equity* [CBBE], als die verhaltensrelevanten Auswirkungen des Marketingmixes im Vergleich zu einer fiktiven Marke oder einer ungebrandeten Version des Produktes. CBBE entsteht immer dann, wenn Kunden mit der Marke vertraut sind und sie klare, positive und einzigartige Assoziationen mit ihr verbinden. Die mit der Marke verknüpften Assoziationen, beschreibt er als *Brand Knowledge*, also als Wissen, dass die Kunden über die Marke verfügen, wobei er dieses wiederum in *Brand Image* und *Brand Awareness* unterteilt (1993, S. 61-64). Esch (2011, S. 46) sieht Markenwissen als Resultat von vergangen Investitionen in die Kommunikationsmassnahmen und den Markenauftritt, welche sich auf die Interaktion, Erlebnisse und Erfahrungen der Kunden auswirken. Das Markenwissen findet ihren Ursprung zudem auch in kognitiven Produktbewertungen, Gefühlen, wahrgenommenen Produktattributen sowie in der individuellen Bedeutungszuschreibung der Produkte seitens der Konsumenten und resultiert schlussendlich in der Einstellung gegenüber der Marke (Keller, 2003, S. 596). Daraus wird ersichtlich, dass der Markenwert ausschliesslich in den Köpfen der Konsumenten generiert wird und nicht im Unternehmen selber (Esch et al., 2005, S. 46).

Nachdem basierend auf der vorgehenden Herleitung Brand Image als Teilkomponente des Markenwissens identifiziert wurde, gilt es nun Markenimage als Konstrukt weiter zu erläutern und zu konkretisieren. Kapferer (2008, S. 174) umschreibt Markenimage als die Decodierung respektive Interpretation aller, mit der Marke in Zusammenhang stehenden wahrgenommenen Attributen, durch die relevanten Zielgruppen. Diese Impressionen führen zu intersubjektiven und zeitlich beständigen Assoziationen bei den Konsumenten, welche in ihrer Beschaffenheit einen hohen Abstraktionsgrad aufweisen (Deichsel et al., 2017, S. 8-9). Burmann und Stolle beschreiben Markenimage als laufenden Verdichtungsprozess (2007, S. 68-69), bei dem die verschiedenen Markeninformationen aufgrund der individuellen Bedürfnisstruktur bewertet werden (2007, S. 7). Resultat dieser Aggregation von wahrgenommenen Attributen beziehungsweise Markenidentitätselementen, sind die vom Kunden erfahrenen symbolischen und funktionalen Nutzenassoziationen (Vgl. Abschnitt 2.5.2.), die ihm die Marke bietet (Burmann et al., 2003, S. 7). Dabei gilt es zudem die Marke als Vehikel zur Reduktion von wahrgenommenen Risiken (Vgl. Abschnitt 1.2.4.) zu betrachten, was ebenfalls einen funktionalen Kundennutzen darstellt (Burmann & Meffert, 2005, S. 55).

Esch charakterisiert Markenimage anhand von acht Merkmalen (Vgl. Abbildung 9). So können nach ihm Markenassoziationen sowohl emotionaler als auch kognitiver Natur sein. Die Stärke der Assoziation bezieht sich hierbei auf die Verknüpfung mit der Marke.

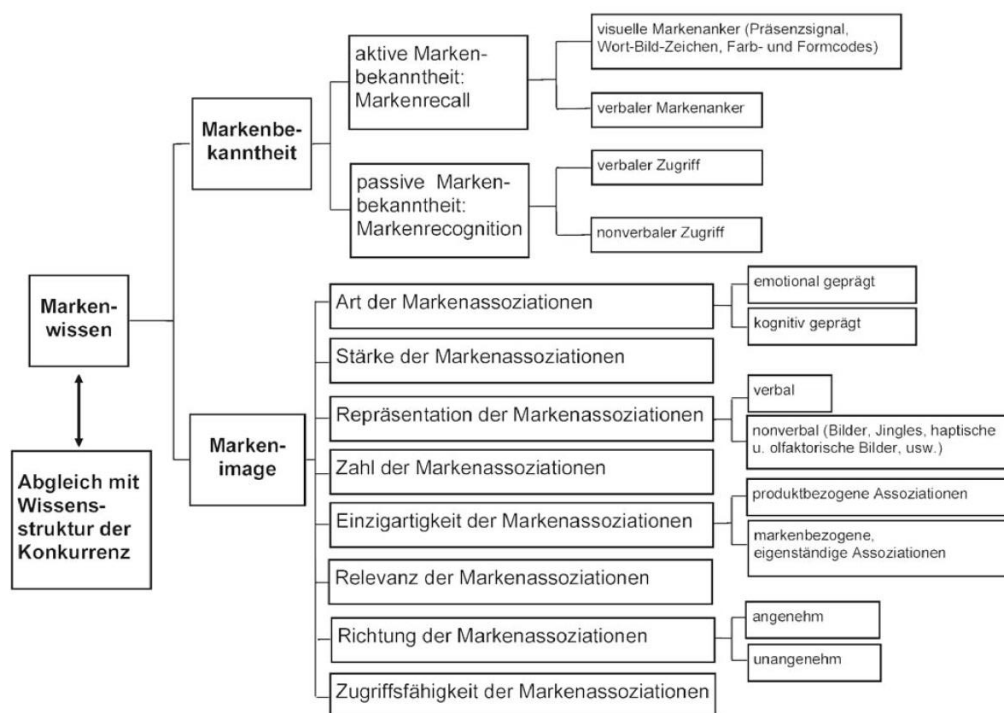


Abbildung 9: Operationalisierung des Markenwissens der Konsumenten (Esch, 2011, S. 45)

Je enger die Assoziation mit einer Marke verknüpft ist, desto grösser ist deren Einfluss auf die Produktbeurteilung. Markenassoziationen können nach ihm zudem einen verbalen oder nonverbalen Charakter aufweisen, wobei durch die Verknüpfung von verbalen und nonverbalen Vorstellungen diese leichter abgerufen werden können. Neben einer hohen Anzahl von Markenassoziationen, welche dadurch stärker untereinander vernetzt sind, ist insbesondere deren Einzigartigkeit von Bedeutung. Zudem müssen sie für den Konsumenten eine individuelle Relevanz aufweisen und die gewünschten positiven Gefühle auslösen (2011, S. 64-65). Keller spricht in diesem Zusammenhang von Assoziativen Netzwerken in der menschlichen Gedächtnisstruktur, welche das Markenwissen in Form von Punkten und Verknüpfungen abbildet und das durch externe Reize aktiviert werden kann (1993, S. 2). Ziel des markenführenden Unternehmen ist es, die definierten Identitätsmerkmale so aufzubereiten und zu kommunizieren, dass die Markenbotschaft bei der Zielgruppe die entsprechenden Reaktionen auslöst, ohne dass eine Diskrepanz im Verständnis der Botschaft zwischen den beiden Perspektiven entsteht (Dilip & Banerjee, 2014, S. 208). Burmann et al. sprechen in Bezug auf die Diskrepanz zwischen Identität und Image von Kommunikations- und Wahrnehmungslücken. Ersteres betrifft nach ihnen die bereits angesprochene Diskrepanz in der Kommunikation, während letzteres eine Diskrepanz in der Erwartungshaltung zwischen Marke und Zielgruppe darstellt. Dabei unterscheiden sich in diesem Fall die, an die Marke gestellten Erwartungen mit dem Angebot und der Identität des Unternehmens (2018, S. 293).

Abschliessend kann Markenimage als mehrdimensionales Einstellungskonstrukt mit einer hierarchischen Aufbauweise verstanden werden (Esch, 2011, S. 46; Burmann & Stolle, 2007, S. 69), welches nach Bielefeld (2012, S. 18) folgende Abstufungen beinhaltet: 1. *Attribute*, 2. *funktionale Nutzenassoziationen* und 3. *symbolische Nutzenassoziationen*. Dabei weisen symbolische Nutzenassoziationen die höchste Relevanz hinsichtlich des Kaufverhaltens auf (Burmann et al., 2003, S. 7). Zudem gilt es die Markenbekanntheit als eine zwingende Bedingung für die Etablierung eines klaren Markenimages zu berücksichtigen, da ohne entsprechende Bekanntheit die Assoziationen aufgrund fehlender Berührungspunkte nicht mit der Marke verknüpft werden können (Esch, 2018, S. 61). Keller (1993, S. 3) bemerkt weiter, dass in Bezug auf Markenpräferenz und Kaufentscheidung die Brand Awareness ebenfalls ein zentraler Faktor darstellt, in dem sie massgeblich beeinflusst, ob die Marke mit der entsprechenden Produktkategorie überhaupt verknüpft wird und letztendlich im *Consideration-Set* der

Konsumenten vorzufinden ist. Im Gegensatz dazu determiniert das Markenimage respektive die Einstellung gegenüber der Marke massgeblich das Kaufverhalten (Esch et al., 2006, 101).

### **2.6.3. Brand Image im Kontext der Personal Construct Theory nach Kelly**

Nachdem Brand Image als Begriff charakterisiert und definiert wurde, gilt es nun für den weiteren Verlauf der Arbeit und insbesondere für die nachfolgende Begründung der Auswahl der Forschungsmethode Markenimage im Rahmen der Theorie der Persönlichen Konstrukte nach Kelly zu betrachten. Ziel hierbei ist es, eine Verknüpfung zwischen den bereits vorgestellten Charakteristiken des Brand Images und den persönlichen Konstrukten herzustellen. In einem ersten Schritt wird kurz die Theorie nach Kelly erläutert und anschliessend auf die zentralen Begriffe Konstrukte und Elemente eingegangen.

#### **2.6.3.1. Der Mensch als Forscher im konstruktiven Alternativismus**

Die von Kelly entwickelte *Personal Construct Theory* als Pionierwerk entstand 1955 als progressive Kritik und Abgrenzung zur damals dominierenden Denkrichtung des Behaviorismus, mit der er die Betrachtungsweise des menschlichen Seins, Denkens, Fühlen und Handeln für nicht ausreichend differenziert beanstandete (Rosenberger, 2015, S. 53). Die Theorie der Persönlichen Konstrukte umfasst als übergeordnetes Ziel, aufgrund der Eigenart der Persönlichkeit eines Individuums, die subjektive Wirklichkeit der Person und die damit verbundene Konstruktion (Rosenberger, 2015, S. 57). Grundannahme dieser Theorie ist der *konstruktive Alternativismus*, der dem Menschen den direkten Zugang zur *objektiven Wirklichkeit* abspricht, wodurch der Mensch lediglich über seine persönliche, selbstkonstruierte, *subjektive Wirklichkeit* als Interpretation der *objektiven Wirklichkeit* verfügt, die er sich selber konstruiert (Fromm, 1995, S. 11). Nach Kelly (1986, S. 22) impliziert dies jedoch nicht, dass die konstruierte Wirklichkeit für ein Individuum nicht real sein kann, sie ist vielmehr als Abbildung beziehungsweise als eigene Form der Realität zu verstehen. Rosenberger spricht in diesem Zusammenhang von einer Interpretation der objektiven Wirklichkeit aufgrund des diesbezüglich akkumulierten Wissens, welches mit Hilfe der verschiedenen Sinnesorgane aufgenommen und verarbeitet wird. Da keine absolute, strukturvorgebende Wirklichkeit für das Individuum existiert, können verschiedene Interpretationen und Bewertungen

existieren, wobei diese Konstruktionen sich ablösen und spezifizieren können und dadurch neue alternative Sichten entstehen. In diesem Zusammenhang gilt es nach ihm, den Menschen als Forscher zu betrachten, welcher die Welt basierend auf seinen gemachten Erfahrungen beschreibt und bewertet, mit der Absicht diese verstehen und schlussendlich kontrollieren zu können (2015, S. 58-59). Nach Kelly determiniert die Summe aller, vom Individuum erstellten Konstrukte als Konstruktsystem letztendlich die individuellen Ansichten und das jeweilige Verhalten, wobei innerhalb des Konstruktsystems über- und untergeordnete Beziehungen und Strukturen herrschen. Konstruktsysteme können zudem innerhalb einer Gesellschaft auch allgemeingültige Bedeutung haben und somit intersubjektive von Relevanz (1986, S. 22-25).

Abschliessend kann festgehalten werden, dass in der Personal Construct Theory nicht die Erfassung der objektiven Wirklichkeit im Zentrum steht, sondern vielmehr die unterschiedlichen, subjektiven Versionen der Wirklichkeit sowie deren Beschaffenheit und Entstehung (Fromm, 1999, S. 11-12). Nachfolgend werden zudem die für diese Arbeit relevanten Strukturannahmen nach Kelly (1986, 113-114) hinsichtlich der vorgestellten Theorie übernommen und aufgelistet (Vgl. Tabelle 6).

Korollarium	Beschrieb
Konstruktion	Der Mensch antizipiert Ereignisse, indem er ihre Wiederholungen konstruiert.
Individualität	Menschen unterscheiden sich in ihren Konstruktionen der Ereignisse voneinander.
Organisation	Jeder Mensch entwickelt zur Erleichterung der Antizipation von Ereignissen ein charakteristisches Konstruktsystem, das ordinale Beziehungen zwischen den Konstrukten umfasst.
Dichotomie	Das Konstruktionssystem eines Menschen setzt sich aus einer endlichen Anzahl dichotomer Konstrukte zusammen.
Erfahrung	Das Konstruktionssystem eines Menschen verändert sich im Laufe seiner Konstruktion der Wiederholungen von Ereignissen.
Fragmentierung	Der Mensch kann eine Vielzahl von Konstruktionssystemen verwenden, die logisch miteinander unvereinbar sind.

*Tabelle 6: Strukturannahmen nach Kelly (Eigene Darstellung in Anlehnung an Kelly, 1986, S.113-114)*

### **2.6.3.2. Konstrukt und Element: Verbindung zu Brand Identity und Brand Image**

Nun gilt es die beiden Begriffe Konstrukte und Elemente aus der vorgehend beschriebenen Theorie zu erläutern und zu definieren. Anschliessend werden sie in den Kontext der bisherigen Theorie von Brand Identity und Brand Image überführt.

Fromm charakterisiert persönliche Konstrukte als Unterscheidungen von Dingen und Ereignissen, welche von einer Person vorgenommen werden. Er konkretisiert diese als Bedeutungszuschreibung von Ereignissen und Dingen, wodurch die Person ihre subjektive Wirklichkeit abbildet und ein Ordnungssystem innerhalb ihrer Umwelt schafft, in dem sie sich orientieren kann (1995, S. 15). Nach Rosenberger werden diese Dinge und Ereignisse aufgrund ihrer Ähnlichkeit respektive ihrer Unterschiede kategorisiert, wobei die zur Unterscheidung vorgenommenen Konstrukte als dichotome Gegenpole verstanden werden können, die sich vom Individuum verbalisieren lassen (2015, S. 69-70). Hierbei gilt es zu erwähnen, dass Konstrukte über einen beschränkten Gültigkeitsbereich verfügen und sich spezifisch auf gewisse Ereignisse und Dinge beziehen (Kelly, 1986, S. 118). Ereignisse und Dinge umfassen nach Rosenberger auch für das Individuum bedeutsame Situationen, Personen und Objekte und werden als Elemente bezeichnet, auf denen das Konstruktionssystem aufgebaut wird. Darin wird nach ihm die Verknüpfung von Elementen und Konstruktionen ersichtlich, wobei es Elemente als die tiefste Abstraktionsstufe innerhalb der Konstruktionssystems zu betrachten gilt (2015, S. 74). Zusammenfassend beschreibt Rosenberger Elemente als konkrete Entitäten, welche aufgrund subjektiver Wahrnehmung anhand von Konstrukten bewertet und aufgrund ihrer Ähnlichkeit kategorisiert werden, wodurch sie als Bedeutungsträger fungieren. Konstrukte sind also Bewertungen beziehungsweise subjektive Interpretationen der Wirklichkeit, welche wiederum das Verhalten des Individuums aufgrund der gemachten Erfahrungen begründen (2015, S. 53-54).

Werden nun die Definitionen der Begriffe Konstrukt und Element, als subjektive Interpretation respektive Bedeutungsträger auf die bisherige Theorie von Markenidentität und Markenimage übertragen, sind deren Parallelen erkennbar. So können Marken, welche in dieser Arbeit als relevante Nutzenbündel für eine spezifische Zielgruppe definiert wurden, als Elemente und somit als Bedeutungsträger betrachtet werden, wobei die vom Unternehmen definierte Markenidentität in diesem Sinne die objektive Wirklichkeit darstellt, welche es vom Kunden zu verstehen gilt. Das Markenimage, als die Decodierung beziehungsweise Interpretation aller wahrgenommenen Attribute aufgrund der Markenkommunikation, weist Ähnlichkeiten zum Begriff Konstrukt auf. Die mit dem Markenimage verbundenen einzelnen Assoziationen können demnach als Konstrukte betrachtet werden, aufgrund welcher der Kunde eine Marke von anderen Marken unterscheiden sowie diese aufgrund ihrer Beschaffenheit kategorisieren kann.

Zudem muss das Markenimage als subjektive Wahrnehmung des Konsumenten nicht zwingend mit der objektiven Wirklichkeit respektive der Markenidentität übereinstimmen, sondern ist vielmehr eine Interpretation und somit eine subjektive Bewertung aller wahrgenommenen Attribute. Ein weiterer Aspekt, welcher diesen Vergleich stützt, ist die Verhaltenskomponente. Wie bereits vorgehend aufgezeigt, hat das Markenimage als subjektive Produktwahrnehmung massgeblichen Einfluss auf die Markenpräferenz und das Kaufverhalten. Diese Charakteristik zeigt sich ebenfalls bei Konstrukten, die sich ebenfalls in Handlungen und Verhaltensstrategien umsetzen lassen, respektive diese begründen.

## **2.7. Fazit zu Markenidentität und Markenimage: Ein Verdichtungsprozess zweier komplexen Konstrukte**

In diesem Abschnitt werden die zentralen Erkenntnisse der Literaturrecherche zusammengefasst und diskutiert, was als Grundlage für die nachfolgende empirische Untersuchung dient.

Die Literaturrecherche hat die Komplexität der mehrschichtigen Begriffe Markenidentität und Markenimage aufgezeigt. Der abstrakte Charakter der beiden Konstrukte zeigt sich im zugrundeliegenden Verdichtungsprozess. So können Markenidentität und -image als zwei unterschiedliche Betrachtungsperspektiven einer aggregierten Botschaft verstanden werden, welche im Idealfall vom Sender und Empfänger gleich interpretiert werden. Bei der Markenidentität, als vom Unternehmen definiertes Konstrukt, wird die Vermenschlichung von Marken ersichtlich. Dies zeigt die wissenschaftliche Literatur hinsichtlich der Markenpersönlichkeit, sowie den verschiedenen Beziehungs- und Interaktionsformen, welche Marken dadurch für Konsumenten verständlicher und greifbar machen. So weisen Marken eine relevante Identifikationsfunktion zur Gestaltung und zum Ausdruck der individuellen Persönlichkeit auf, welche die rein funktionalen Aspekte, wie die Beschaffenheit der Produkte, übersteigen. So müssen Brands nach emotionalen, symbolischen und aspirationalen Bedeutungszuschreibungen streben, um ihre Relevanz zu bestätigen, um so das primäre Differenzierungspotenzial in kompetitiven Märkten ausschöpfen zu können. Dies verdeutlicht sich in der relevanten vertrauensbildenden Funktion von Marken aufgrund der konstitutiven Merkmale, Konsistenz, Kontinuität und Individualität, welche für ein klares und positives Image notwendig sind und sich letztendlich auf Kaufentscheidungen auswirken.

Markenidentität kann demnach nicht als Konstrukt mit generischer Anwendbarkeit verstanden werden. Dies haben die verschiedenen vorgestellten Modelle mit unterschiedlichen Schwerpunkten gezeigt. Vielmehr gilt es, branchen- und unternehmensspezifische Schwerpunkte zu setzen und gleichzeitig die Eigenheiten der Konkurrenz hinsichtlich Positionierungsstrategie zu berücksichtigen, um die gewünschte Einzigartigkeit zu erlangen.

Die eigentliche Herausforderung besteht in der Erzeugung des angestrebten Markenimages, welches im Idealfall kongruent mit der vom Unternehmen definierten und in Kommunikationsmassnahmen übersetzten Markenidentität ist. Diese Herausforderung besteht primär aufgrund des Verdichtungsprozesses, der die einzelnen wahrgenommenen Assoziationen aggregiert und zu einem abstrakten Ganzen zusammenfügt, was schliesslich im Markenimage der potentiellen Käufer resultiert. Diese subjektive Interpretation respektive Entschlüsselung der Markenbotschaft in Kombination mit allen Erlebnissen und Erfahrungen hinsichtlich der Marke als Konstrukt in den Köpfen der Konsumenten, ist für das markenführende Unternehmen weder direkt steuerbar noch ersichtlich. Somit sind auch die Ausprägungen der Assoziationen, die Dichte und Vernetzung der Assoziationen sowie die dominierenden Aspekte des Markenimages nur schwer erfahrbare. Zudem gilt es, die Markenbekanntheit als notwendige Bedingung zur Entstehung eines klaren Images zu berücksichtigen.

Die Betrachtung der Begriffe von Markenidentität und Markenimage im Kontext der *Personal Construct Theory* nach Kelly haben Parallelen hinsichtlich der beiden Konzepte gezeigt und bieten einen möglichen Ansatz zur Erfassung von Markenimages, da beide Ansätze die Erfassung der subjektiven Wirklichkeit als Interpretation der Umwelt beinhalten. Konstrukte als Bedeutungszuschreibung beziehungsweise subjektive Bewertung zur Kategorisierung von Elementen hinsichtlich Marken bieten einen möglichen Ansatz, wie Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen Marken zu erfassen sind. Dabei steht nicht nur die Kategorisierung der Marken anhand der Konstrukte im Vordergrund. Ein weiterer zentraler Aspekt der interessiert, sind die dominanten Assoziationen sowie die mit den Marken verbundenen Ausprägungen. Diese Erkenntnisse hinsichtlich der Personal Construct Theory gilt es nun in ein methodisches



Konzept zu überführen und hinsichtlich der nachfolgenden Untersuchung zu operationalisieren.

### **3. Methodik**

In diesem Kapitel wird die Repertory-Grid-Technik als Methode für die nachfolgende Image-Analyse der verschiedenen Running Brands erläutert. In einem ersten Schritt wird initial die Untersuchungsmethode innerhalb der verschiedenen Forschungsansätze bezüglich Imagemessung eingeordnet. Anschliessend wird der Ablauf der Erhebung als Prozess sowie die relevanten Schritte hinsichtlich der Operationalisierung aufgezeigt.

#### **3.1. Einordnung der Untersuchungsziele innerhalb der wissenschaftlichen Forschungsansätze**

Bevor auf die im Rahmen dieser Untersuchung anzuwendende Methodik eingegangen werden kann, gilt es für eine geeignete Operationalisierung initial die Untersuchungsziele innerhalb der verschiedenen Forschungsansätzen einzuordnen.

Wie bereits in der Einführung dargelegt (Vgl. Abschnitt 1.2. & 1.3.), sollen die verschiedenen Markenimages der führenden Running Brands im Markt Schweiz erfasst werden. Dabei sollen nicht nur die einzelnen Markenimages semantisch erfasst werden, sondern auch die Unterschiede und Ähnlichkeiten zwischen den einzelnen Marken aufgezeigt werden. Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Charakterisierung einer hypothetischen Ideal-Marke, welche Hinweise auf alle wünschenswerten Eigenschaften einer Marke ergeben soll. Ziel ist es, die jeweiligen Markenimages anhand von konkreten Assoziationen beschreiben zu können und ein vertieftes Verständnis für die Markenwahrnehmung der Konsumenten zu erlangen, welches aktuell aufgrund fehlender Forschung noch nicht vorliegt. Dadurch soll eine initiale Informationsgrundlage in diesem Themengebiet geschaffen werden, die für weitere Untersuchungen verwendet werden kann. Ausgangslage hierfür ist die aufgearbeitete Theorie der verschiedenen Dimensionen der Markenidentitäten respektive Markenimages, die als initiales Verständnis für die Thematik dient und dem Autor als theoretische Basis während der Untersuchung dient.

Die vorgehenden aufgearbeiteten Zielsetzungen dieser Arbeit, weisen nach Kuss, Wildner und Kreis einen explorativen Marktforschungscharakter auf, da bei diesen Untersuchungen der Erkenntnisgewinn hinsichtlich dem Verständnis von Zusammenhängen und Verhaltensmustern im Vordergrund steht. Dabei sollen nach ihnen

primär beschreibende und interpretierende Analysen eingesetzt werden (2018, S. 49-50). Neben der Ausrichtung auf das ganzheitliche Verständnis von menschlichen Verhaltensmustern fokussieren qualitative Marktforschungsansätze auf Gedankenstrukturen, Wahrnehmungen, Emotionen und Gefühle, welche oftmals mit Hilfe von nicht standardisierten Einzelinterviews erfasst werden, die als einzige Strukturvorgabe einen Leitfaden beinhalten (Magerhans, 2016, S. 168-169). Kuss et al. (2018, S. 49-51) sehen den Vorteil von lediglich grob strukturierten Tiefeninterviews darin, dass deren offene Gestaltung auch der Auskunftsperson bisher unbekannte Motive und Gedankengänge bewusst werden lässt. Dies steht im Kontrast zur quantitativen Marktforschung, welche objektive Gegebenheiten anhand von standardisierten Untersuchungsmethoden hinsichtlich einer Grundgesamtheit oder Teilausschnitten davon in repräsentativer Form abzubilden versucht (Magerhans, 2016, S. 70). Steffen und Doppler (2019, S. 4) betonen hinsichtlich der qualitativen Marktforschung deren Praxisnähe sowie die vielseitige und spezifische Anwendungsmöglichkeit bei kleiner Stichprobengrösse als zwei zentrale Vorteile.

Für die Operationalisierung der Untersuchung gilt es, die vorhin genannte, lediglich grobe Strukturierung der Datenerhebung zu berücksichtigen, um den angestrebten interpretativen Erkenntnisgewinn innerhalb des qualitativen Forschungsansatzes zu maximieren. Die konkrete Umsetzung diesbezüglich wird im Verlaufe dieses Kapitel erläutert. Diesbezüglich sei jedoch angemerkt, dass sich nach Magerhans qualitative und quantitative Ansätze nicht gegenseitig ausschliessen müssen und eine Vermischung der beiden Ansätze hinsichtlich der Datenerhebung- und Auswertung durchaus im Sinne des Erkenntnisgewinns sein kann (2016, S. 70).

### **3.2. Repertory-Grid-Technik: Methode, Anwendungsbereiche und Begründung**

In diesem Abschnitt wird basierend auf der vorgehend vorgestellten Personal Construct Theory nach Kelly, die Repertory-Grid-Technik als Untersuchungsmethode sowie deren Anwendungsbereiche aufgezeigt und damit ihre Verwendung begründet.

Fromm fasst die Repertory-Grid-Technik als eine vielgestaltbare Gruppe von teilstrukturierten Interviewverfahren zusammen, die basierend auf der Personal Construct Theory nach Kelly, die subjektive Wahrnehmung einer Person von ihrer Umwelt zu

erfassen versucht. Dabei bezieht sich nach ihm die Erfassung der subjektiven Wahrnehmung auf einen spezifischen Kontext, in dem die Person innerhalb der Befragung an die Unterscheidung von verschiedenen Erfahrungen durch die Benennung von Differenzierungskriterien respektive Konstrukte herangeführt wird (1995, S. 19). Durch Benennung von Ähnlichkeiten und Unterschieden wird die subjektive Wahrnehmung des Individuums, sein Verständnis von seiner Umwelt, sowie die Grundsätze, die sein Handeln begründen, ersichtlich (Fromm, 1999, S. 24). Mit der Fokussierung auf die individuelle, subjektive Wahrnehmung werden so Einstellung und Gefühle einer Person zum Untersuchungsgegenstand ergründet (Easterby-Smith, Thorpe, & Holman, 1996, S. 3). So kann die Repertory-Grid-Technik als Methode zur Untersuchung der menschlichen Kognition verstanden werden (Tan & Hunter, 2002, S. 40), die Überzeugungen, Werthaltungen, Gedankenvorgänge, Wissensstrukturen und Anliegen von Personen untersucht, welche die situative Entscheidungsfindung des Individuum beeinflussen (Fransella, Bell, & Bannister, 2004, S. 5-7). Die subjektiven Bedeutungsassoziationen werden durch die begriffliche Abstraktion seiner Erfahrungen erfasst, wodurch während des Interviews der individuelle semantische und psychologische Raum einer Person ersichtlich wird (Rosenberger & Freitag, 2009, S. 479).

Die Technik findet sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis verschiedene Anwendungsbereiche und wird unter anderem in der angewandten Psychologie, der Unternehmensentwicklung und im Personalwesen eingesetzt und zunehmend auch in der Marktforschung verwendet (Fransella et al., 2004, S. 168-226). Dabei wurde die Repertory-Grid-Technik als interpretatives Framework zur Untersuchung der Konsumentenwahrnehmung (Marsden & Littler, 2000) und der damit verbundenen Markenpräferenz bereits in verschiedenen Kontexten angewendet. So wurde sie für die Eruierung relevanter Eigenschaften von Verpackungsdesigns (Rocchi & Stefani, 2005), die Wahrnehmung von Eco-Labels (Berger & Hari, 2012), sowie für die Erfassung von Assoziativen Netzwerken (Henderson, Iacobucci, & Calder, 2002) hinsichtlich der Markenwahrnehmung als Teil eines Markenimagevergleichs (Henderson, Iacobucci, & Calder, 1998) eingesetzt.

Bezüglich der Eignung von Repertory-Grid als Untersuchungsmethode gilt es zudem die positive Kritik vergangener Studien zu berücksichtigen. Henderson et al. (2002, S. 397)

betonen in ihrer Untersuchung explizit die Eignung der Repertory-Grid-Technik zur Untersuchung von Assoziationsstrukturen hinsichtlich verschiedener Marken. Rocchi und Stefani (2005, S. 34-35) verweisen in ihrer Studie hinsichtlich der Eignung der Repertory-Grid-Technik für explorative Untersuchungsgegenstände auf den tiefen Strukturierungsgrad, welche es den Probanden ermöglicht, sich frei äussern zu können. Ein weiterer Vorteil sehen sie darin, dass die Methodik die Beeinflussung des Interviewers reduziert, in dem der Proband die Struktur innerhalb der Erhebung selber definiert, da er die Unterscheidungen der verschiedenen Elemente selber und ohne Einfluss vornehmen kann. Koenig, Jöri und Knüsel (2011, S. 438) stützen diese Ansicht und sehen die Erhebungsstruktur der Methode, welche einen gewissen Standardisierungsgrad aufweist und somit qualitative und quantitative Komponenten vereint, als weiteren Vorteil. Dadurch schliesst die Repertory-Grid-Technik die Methodenlücke zwischen qualitativer Datenerhebung und quantitativer Analysen (Henderson et al., 2002, S. 399) und löst zugleich die Herausforderung von grossen Datenmengen bei qualitativen Erhebungen (Rosenberger & Freitag, 2009, S. 491). Für Untersuchungen werden zudem zunehmend computergestützte Repertory-Grid-Interview- und Analyseverfahren eingesetzt (Rosenberger, 2015, S. 51). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die Methode in bereits durchgeführten Studien in verwandten Themengebieten mit vergleichbaren Untersuchungszielen als geeignet erwiesen hat. Auf den Datenerhebungsprozess wird innerhalb der Operationalisierung konkreter eingegangen.

### **3.3. Betrachtung der Gütekriterien der Methode**

In diesem Abschnitt wird kurz die Repertory-Grid-Technik hinsichtlich der drei wissenschaftlichen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität betrachtet und ihre Anwendbarkeit in Bezug auf die vorgestellte Methode untersucht.

Nach Fromm ist die Anwendung der traditionellen Gütekriterien, unabhängig vom theoretischen Kontext, als Massstab zur Beurteilung der Qualität des Verfahrens fragwürdig. In Bezug auf die *Validität* als Gütekriterium für Repertory-Grid stellt er dieses grundsätzlich in Frage, da die Inhaltsvalidierung lediglich vom Probanden selber beurteilt werden kann und er alleine über die Relevanz der vorgenommenen Unterscheidungen aus subjektiver Perspektive entscheidet. Ein weiterer Aspekt ist die Verbalisierung der Konstrukte, welche nach Fromm nicht zwingend mit dem eigentlichen

Gedanken übereinstimmen müssen, wobei ausreichend Zeit für die Verbalisierung der Konstrukte die Validität in diesem Sinne erhöht (1995, S. 203). Bezüglich der *Reliabilität* respektive Messgenauigkeit verweist Rosenberger (2015, S. 101) auf die Personal Construct Theory, die besagt, dass Konstrukte weder eine konkrete zeitliche Stabilität aufweisen, noch vom Individuum zu zwei unterschiedlichen Erfassungszeitpunkten identisch formuliert werden können. Die *Objektivität* ist nach Fromm insbesondere bei computergestützten Erhebungen mit quantitativen Analysen gegeben, wobei der Einsatz von Repertory-Grid als komplett standardisiertes Befragungsinstrument zur Gewinnung von objektiven und reproduzierbaren Daten nach ihm zu hinterfragen ist. Die Untersuchungsergebnisse weisen in diesem Fall nach den traditionellen Gütekriterien zwar ein Höchstmass an Intersubjektivität auf, verlieren aber dadurch ihre Bedeutung innerhalb eines qualitativen Forschungsansatzes (1995, S. 204). Rosenberg (2015, S. 101) bemerkt diesbezüglich, dass die Methode durch eine zu starke Standardisierung ihren interpretativen Charakter verliert und somit mehr dem semantischen Differential gleicht. Dabei erachtet er, abhängig vom Untersuchungsgegenstand, eine Mischung von qualitativen und quantitativen Aspekten hinsichtlich des methodischen Vorgehens als sinnvoll.

Zusammenfassend bemerkt Fromm, dass die Orientierung an den traditionellen Gütekriterien abhängig vom jeweiligen Untersuchungsgegenstand zu beurteilen ist. Bei einer Fokussierung auf die genaue Erfassung der subjektiven Wahrnehmung einer Person, mit dem Ziel ein vertieftes Verständnis zu erlangen, ist eine partielle Abwendung von den traditionellen Kriterien notwendig. Ansonsten verfehlt die Methodik seinen Zweck und produziert somit irrelevante Daten, welche nicht mit dem Untersuchungsziel vereinbar sind (1995, S. 206).

Die vorgehenden Erläuterungen zeigen die Herausforderung in der Einordnung der Repertory-Grid-Technik innerhalb der klassischen Forschungsansätze und den damit verbundenen klassischen Gütekriterien. Aufgrund dessen orientiert sich diese Arbeit an der Aussage von Fromm, welche die Relevanz der erhobenen Daten im Rahmen der gesetzten Untersuchungsziele gegenüber den traditionellen Gütekriterien priorisiert, wobei Mischformen hinsichtlich der Ansätze angewendet werden, sofern sie dem Untersuchungsziel dienen.

### 3.4. Operationalisierung

In diesem Kapitel wird die Operationalisierung des Untersuchungsgegenstandes dargelegt sowie die Argumentation der damit verbundenen Entscheidungen aufgezeigt. Die Operationalisierung wurde unter Beizug von Prof. Dr. Hari umgesetzt, einem Experten für Repertory-Grid-Methodik und für das angewendete Marktforschungstool Rep:Grid des Softwareherstellers Sofistiq.

#### 3.4.1. Elemente: Auswahl und triadischer Differenzierungsvergleich

Innerhalb der Operationalisierung gilt es nun in einem ersten Schritt die Elemente anhand der vorgehend gesetzten Untersuchungsziele zu definieren. Rosenberger nennt in diesem Zusammenhang die Technik des *Substituting*, eine Vorgehensweise zur Herleitung der Elemente, sofern die Forschungsfrage respektive das Research Problem diese nicht schon in einer geeigneten Form ergeben. Nach ihm muss diese nur eingesetzt werden, sofern die Elemente noch nicht in einer geeigneten Form definiert sind, die eine Untersuchung mit der Repertory-Technik ermöglichen (2015, S. 94-95). Ein weiteres entscheidendes Kriterium für Elemente nach Fromm, ist die klare Unterscheid- und Abgrenzbarkeit der Elemente als diskrete Entitäten, welche somit keine Teil- und Untermengen voneinander sein dürfen. Zudem sollten sie einen tiefen Komplexitätsgrad aufweisen und damit für den Probanden möglichst konkret erfahrbar sein (1995, S. 77). Zudem sollte der Elementpool für den Untersuchungsgegenstand repräsentativ sein und mindestens sechs Elemente umfassen sowie eine gewisse Homogenität aufweisen, wodurch die Elemente vergleichbar werden (Rosenberger, 2015, S. 95). Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Grundsatzentscheidung, ob Elemente vorgegeben werden sollen oder innerhalb der Untersuchung erst erhoben werden. Fromm bemerkt diesbezüglich die Relevanz der Vorgabe von Elementen, wenn die Vergleichbarkeit der Elemente und der mit ihnen verbundenen Konstrukte angestrebt wird, wobei diesbezüglich in Pre-Tests die Repräsentativität der Elemente hinsichtlich des Untersuchungsraums überprüft werden muss (1995, S. 74-75).

Wie bereits vorgehend im Fazit der theoretischen Grundlage der Arbeit hergeleitet, werden im Rahmen dieser Untersuchung Marken als Elemente betrachtet, welche als Bedeutungsträger für den Kunden beziehungsweise Läufer zur Ausübung der Sportart von Bedeutung sind. Ein weiterer zentraler Aspekt in der Auswahl der Elemente ist die

Bekanntheit der Marken, welche die Repräsentativität für den Untersuchungsraum darstellen soll.

Basierend auf den vorgehenden Erkenntnissen, wird aufgrund der eindeutig formulierten Untersuchungsziele auf die Herleitung nach der Substituting-Methode verzichtet. Als Elemente werden die zu untersuchenden Marken *On Running*, *Asics*, *Nike*, *Adidas* und *Salomon* sowie eine *hypothetische Ideal-Marke* und eine *hypothetische Negativ-Marke* definiert. Die Auswahl der real existierenden Marken begründet sich damit, dass sie die führenden Marken nach Marktanteil sind. Zusammen decken sie über 80% des Schweizer Running Marktes ab (P. Rupp, Head of Sales On Running, persönliche Kommunikation, 8 April 2019)<sup>10</sup> und können somit als repräsentativ für den Schweizer Running Markt als Untersuchungsgegenstand betrachtet werden. Zudem gewährleistet die Auswahl dieser Marken aufgrund ihres Marktanteils, die Markenbekanntheit als notwendige Bedingung für die Etablierung eines Markenimages. Die vorausgesetzte Abgrenzbarkeit als klar unterscheidbare Entität wird als erfüllt betrachtet, da es sich hierbei um eigenständige Marken handelt, wobei keine sonstigen Verknüpfungen und Zusammenarbeiten zwischen den Marken bestehen. Die beiden hypothetischen Marken hingegen können als Benchmark-Elemente verstanden werden, welche nach Rosenberger kritische Entscheidungen und Unterscheidungen provozieren sollen (2015, S. 97-98). Dadurch wird ein wertender Markenvergleich angestrebt, der die erwünschten und unerwünschten, wahrgenommenen Markeneigenschaften erfassen soll. Die beiden hypothetischen Marken können als Gegenpole zueinander verstanden werden, wobei erstere alle positiven und erwünschten Eigenschaften beziehungsweise Assoziationen einer Running Marke umfasst, während die zweite alle unerwünschten Charakteristiken beinhaltet.

Der Markenvergleich erfolgt nach der triadischen Differenzierungsmethode. Dabei wird dem Probanden eine Triade<sup>11</sup> vorgelegt und vom Probanden verlangt, zwei Marken respektive Elemente aufgrund einer ähnlichen Eigenschaft zu identifizieren und anschliessend die Eigenschaft der dritten Marke zu benennen, die sich dadurch von den zwei vorgehend klassifizierten Marken unterscheidet (Fromm, 1999, S. 80-81). Die Unterscheidung basiert auf folgender Frage nach Fransella et al. (2004, S. 29): «*How are*

---

<sup>10</sup> Die einzelnen Marktanteile sind dem Autor bekannt, werden aber aufgrund der Vertraulichkeit der Daten nur als aggregierte Grösse angegeben.

<sup>11</sup> Eine Triade besteht aus einem Set von drei Elementen.



*two alike in some way but different from the third?»* Rosenberger verweist bezüglich Eignung der Differenzierungsmethode auf Marktforschungskontexte, bei denen die diskrete Charakterisierung von Marken oder Produkten im Vordergrund steht, welche im Vergleich zur Oppositionsmethode auch Konstruktpole zulässt, die zwar Unterschiede aufzeigen, jedoch nicht zwingend als Gegensätze verstanden werden müssen (2015, S. 107). Die Auswahl dieser Gegenüberstellung wird damit begründet, dass im Rahmen dieser Untersuchung zwar die Unterschiede hinsichtlich der Markenwahrnehmung aufgezeigt werden sollen, dies aber primär durch die diskrete Beschreibung der Markenimages erfolgen soll, was einem vertieften Verständnis hinsichtlich den verschiedenen Marken förderlich ist. Das gewählte Vorgehen der triadischen Differenzierungsmethode wurde bereits in vergleichbaren Marktforschungskontexten von Rocchi und Stefani (2005) sowie Henderson et al. (1998) angewendet.

Das Auswahlverfahren der Triaden orientiert sich am Vorgehen von Koenig et al. (2011, S. 440) nach dem Prinzip der *Minimum Context Card Form*. Die Zusammenstellung der Triaden erfolgt demnach zufällig, wobei jedes Element mindestens einmal Bestandteil einer Triade sein muss. Allen Probanden werden die gleichen 12 Triaden in derselben Reihenfolge vorgelegt<sup>12</sup>.

### **3.4.2. Konstrukte: Auswahl und Begründung**

In diesem Abschnitt wird die Auswahl der vorgegebenen Konstrukte aufgezeigt und begründet, sowie das Vorgehen für deren Erfassung aufgezeigt.

Nachdem durch die Auswahl der Elemente respektive der zu untersuchenden Marken der Untersuchungsraum definiert wurde, müssen die damit verbunden Konstrukte als subjektive Bewertungsdimensionen hinsichtlich ihrer Erfassung diskutiert werden. Basierend auf der vorhergehenden theoretischen Herleitung von Konstrukten als Markenassoziationen, die es als subjektive Interpretation der einzelnen Elemente der Markenidentität zu begreifen gilt, wird die Erfassung und die damit verbundene Strukturierung der Datenerhebung erläutert.

---

<sup>12</sup> Der Triaden-Pool besteht aus 35 möglichen Kombinationen, woraus 12 Kombinationen zufällig ausgewählt wurden.

Analog zur Elementauswahl gilt es, initial jedoch die Grundsatzfrage hinsichtlich Vorgabe oder Erhebung von Konstrukten zu beantworten. Orientierung bietet dabei die Empfehlung von Rosenberger (2015, S. 101), welche für die Verbesserung der Vergleichbarkeit der Konstrukte eine Mischung aus vorgegebenen und frei zu erfassenden Konstrukten empfiehlt. Weiter wird zudem das Vorgehen von Berger und Hari (2012, S. 5) berücksichtigt, die in ihrer Studie vorgegebene Konstrukte zur Komplexitätsreduktion beziehungsweise als Hilfestellung verwendeten, sofern ein Proband Schwierigkeiten in der Verbalisierung von bedeutungsvollen Konstrukten aufweist.

Im Rahmen dieser Untersuchung werden drei vorgegebene Konstrukte verwendet, welche sich im Rahmen der persönlichen Kommunikation mit dem Laufschuhhersteller On Running ergeben haben. Dabei wurde ersichtlich, dass *Design*, *Komfort* und *Leichtigkeit* für sie zentrale Aspekte im Konkurrenzvergleich sind. Während Design primär optische Aspekte beinhaltet, bezieht sich Leichtigkeit auf das Gewicht eines Laufschuhs. Komfort kann als Überbegriff verstanden werden, welcher für *Step-In*, *Fit*, *Dämpfung* und *Abrollverhalten* verstanden werden kann (P. Rupp, Head of Sales On Running, persönliche Kommunikation, 8 April 2019)<sup>13</sup>. Komfort und Leichtigkeit werden aufgrund ihrer klaren Definition als zwei Konstruktpole operationalisiert, welche den Probanden zur Bewertung der Ausprägung hinsichtlich der verschiedenen Marken vorgegeben werden. Design als weitläufiger Begriff wird innerhalb der Datenerhebung offen abgefragt, sofern die Thematik nicht ohnehin schon vom Probanden aufgegriffen wird, wodurch ein vertieftes Verständnis für den Begriff geschaffen werden soll. Ansonsten wird im Rahmen dieser Untersuchung aufgrund der explorativen Untersuchungsziele auf die Vorgabe weiterer Konstrukte verzichtet, mit dem Ziel, den Standardisierungsgrad trotz angewendeter Mischform möglichst tief zu halten.

In Anlehnung an das Vorgehen Berger und Hari (2012), welche vorgegebene Konstrukte zur Komplexitätsreduktion und Hilfestellung eingesetzt haben, werden die im theoretischen Teil der Arbeit identifizierten und erläuterten Markenidentitätselemente nach Radtke (2014) ebenfalls als mögliche Hilfestellung bereitgehalten und im Interviewleitfaden integriert. Die Wahl der Identitätselemente zur Hilfestellung lässt sich

---

<sup>13</sup> Die vorgegebenen Konstrukte wurden während eines Telefongespräches erarbeitet. Sie basieren auf der Frage, welche Eigenschaften On Running im Produktvergleich hinsichtlich der Konkurrenz berücksichtigt.

damit begründen, dass sie als Ursprung für die Imagebildung betrachtet werden können und alle relevanten Teilaspekte hinsichtlich der Entstehung eines Markenimages abdecken. Zudem dient diese Auflistung im Leitfaden dem Interviewer zur Übersicht von bereits thematisierten Themengebieten, wodurch problematische und widersprüchliche Aussagen vermieden werden können. Inwiefern und zu welchem Zeitpunkt innerhalb des Interviews diese Identitätselemente als Hilfestellungen angewendet werden, ist Bestandteil des nachfolgenden Abschnitts.

### **3.4.3. Datenerhebung: Ablauf des Interviews und Erfassung der Konstrukte**

Die Datenerhebung erfolgt durch Einzelinterviews, welche mit der cloudbasierten Repertory-Grid-Software Rep:Grid durchgeführt werden. Zusätzlich zum Softwareeinsatz wurde ein Leitfaden erstellt, welcher die Gliederung der durchzuführenden Interviews aufzeigt (Vgl. Anhang I). Neben dem angestrebten Ablauf, welcher Begrüssung, Einführungsbeispiele und allgemeine Hinweise zur Datenerhebung umfasst, beinhaltet der Leitfaden methodische und thematische Hilfestellungen für Interviewer und Probanden, auf welche innerhalb der Datenerhebung zurückgegriffen werden kann. Nachfolgend wird nun der generische Ablauf eines Interviews erläutert sowie der Einsatz der methodischen und thematischen Hilfestellungen aufgezeigt und begründet.

Nachdem die Probanden in das Untersuchungs-Setting eingeführt und sie über das Vorhaben der vorliegenden Untersuchung informiert wurden, werden ihnen die fünf vorgehend definierten Running Brands als Untersuchungsgegenstände vorgelegt und zusätzlich die zwei hypothetischen Marken erklärt. Anschliessend folgt ein Einführungsbeispiel anhand von Schokoladenriegeln, welches den Probanden die Erhebungsmethode, deren Ablauf sowie die an sie gestellten Erwartungen aufzeigen soll. Das Einführungsbeispiel<sup>14</sup> wird direkt mit dem Marktforschungstool durchgeführt, wodurch der Ablauf möglichst realistisch dargestellt werden kann. Sofern die Probanden sich genügend mit der Methodik vertraut fühlen, wird mit der eigentlichen Datenerhebung begonnen.

---

<sup>14</sup> Das Einführungsbeispiel wurde innerhalb von Rep:Grid als separates Forschungsprojekt aufgesetzt und wurde nicht in den eigentlichen Interview-Ablauf mit den vordefinierten Triaden integriert. Dies lässt sich mit technischen Aspekten begründen, da es sonst zu einer Vermischung der Daten des Einführungsbeispiels und der eigentlichen Untersuchung geführt hätte.

Innerhalb der eigentlichen Datenerhebung werden dem Probanden die vorgehend definierten Element-Triaden, welche wie bereits erläutert, jeweils eine Kombination aus drei der sieben definierten Running Brands darstellen, einzeln vorgelegt. Nun wird vom Probanden verlangt, die drei verschiedenen Marken aufgrund ihrer Ähnlichkeiten und Unterschiede hinsichtlich ihrer Eigenschaften zu benennen (Vgl. Anhang II)<sup>15</sup>. Diese Unterscheidung erfolgt anhand der folgenden, von Rep:Grid gestellten Frage: «*Welche zwei Elemente sind sich eher ähnlich und unterscheiden sich gleichzeitig vom dritten?*»<sup>16</sup> Im einem ersten Schritt soll der Proband eine Eigenschaft benennen, welche zwei Marken gemeinsam haben und somit eine Ähnlichkeit zueinander aufweisen. In einem zweiten Schritt erläutert er die Eigenschaft, welche die dritte Marke von den zwei anderen unterscheidet. Diese verbalisierten Assoziationen entsprechen den vorgehend thematisierten Konstrukten respektive Konstruktpolen und werden in Rep:Grid eingetragen. Als dritter Schritt werden alle sieben definierten Elemente beziehungsweise Marken vom Probanden innerhalb einer Matrix aufgrund ihrer Ausprägung hinsichtlich der beiden vorgehend benannten Konstrukten eingetragen und bewertet<sup>17</sup>. Dieser Prozess wird wiederholt bis Konstrukte zu allen vordefinierten Triaden erfasst worden sind oder das Markenwissen des Probanden erschöpft ist und somit keine neuen bedeutungsvollen Konstrukte mehr erfasst werden können (Koenig et al., 2011, S. 440). Dabei macht sich dies nach Easterby-Smith et al. (1996, S. 9) durch längeres Schweigen bemerkbar. In diesem Fall werden vergleichbar zum Vorgehen von Berger und Hari (2012, S. 5) gegen Ende des Interviews die im Leitfaden definierten Markenidentitätselemente als Hilfestellungen vorgegeben, sofern diese nicht in einer Form schon thematisiert wurden. Dies soll dem Probanden ermöglichen, weitere Unterscheidungen respektive Konstrukte benennen zu können. Dabei wird auf eine grob umschreibende und offene Fragestellung geachtet (Vgl. Anhang I).

Ein weiterer zentraler Aspekt nach Rosenberger bei der Erfassung der Konstrukte hinsichtlich der Inhaltsvalidität, ist die möglichst konkrete Erfragung des eigentlich Gemeinten (2015, S. 109). Durch mehrmaliges spezifisches Nachfragen soll so das

---

<sup>15</sup> Detailliertes Illustrationsbeispiel zum Ablauf der Datenerhebung einer Triade innerhalb von Rep:Grid ist im Anhang enthalten.

<sup>16</sup> Dies ist die deutsche Übersetzung von Rep:Grid, welche bei der Anwendung der vorgehend definierten triadischen Differenzierungsmethode eingeblendet wird.

<sup>17</sup> Die Bewertung innerhalb der Matrix erfolgt anhand einer Skala von 0-100 je Konstrukt-Achse.

Konstrukt vom Probanden möglichst genau beschrieben und definiert und somit intersubjektiv verständlich werden (Hunter, 1997, S. 74). Dabei bieten sich nach Rosenberger verschiedene Fragetechniken an (2015, S. 110-111). Easterby-Smith et al. (1996, S. 10) erwähnen in diesem Zusammenhang die Laddering-Technik als geeignete Methode, um Beziehungen und Zusammenhänge innerhalb von Konstruktsystemen der Probanden aufzudecken. Diese Technik wurde bereits in verschiedenen Repertory-Grid-Analysen verwendet (Hunter, 1997; Rocchi & Stefani, 2005). Ausgehend davon wird in dieser Untersuchung die Laddering-Methode zur Konkretisierung der Aussagen der Probanden verwendet, wodurch das Markenwissen der Läufer strukturiert herausgearbeitet werden soll. Hierfür wird die strukturierte Fragestellung nach Rugg und McGeorge verwendet, welche zur Orientierung innerhalb der hierarchischen Wissensstruktur dienen soll. Die verschiedenen Fragestellungen ermöglichen damit sowohl die Konkretisierung als auch die Generalisierung von Konstrukten (1995, S. 340) (Vgl. Anhang I). Ein weiterer zu berücksichtigender Aspekt bezüglich der Erfassung der Konstrukte nach Rosenberger, ist die Behinderung des Probanden in der Verbalisierung seiner Konstrukte sowie die suggestive Beeinflussung, welche es hinsichtlich der Validität der Konstrukte zu vermeiden gilt. In diesem Zusammenhang fordert er die grundsätzliche Paraphrasierung aller Verbalisierungen des Probanden, um die subjektive Richtigstellung und Beeinflussung bei Rückfragen zu vermeiden (2015, S. 119-120). Eine mögliche Formulierung für paraphrasierende Rückfragen ist nach Rosenberger (2015, S. 120) folgende: *«Habe ich Sie richtig verstanden, dass....?»*

#### **3.4.4. Auswahl der Probanden**

Basierend auf der vorgehend definierten methodischen Vorgehensweise, gilt es nun die Selektionskriterien hinsichtlich der Auswahl der Probanden für die nachfolgende Untersuchung zu bestimmen.

In Zusammenhang mit Repertory-Grid zur Erfassung der subjektiven Wahrnehmung, spricht Rosenberger hinsichtlich der Probandenauswahl bewusst von Experten als Interviewpartner (2015, S. 101-102), welche der herausfordernden und ermüdenden Aufgabenstellung gerecht werden (Berger & Hari, 2012, S. 3) und demnach über ein fundiertes und spezifisches Wissen verfügen müssen. In Folge dessen gilt es für diese Untersuchung Probanden mit einem möglichst umfassenden Markenwissen hinsichtlich der definierten Running Brands zu rekrutieren, welche diese differenziert unterscheiden

können. Deshalb sollen für diese Studie ausschliesslich erfahrene und leistungsorientierte Runner rekrutiert werden, welche die Sportart regelmässig ausführen und sich zudem im vergangenen Jahr mit dem Kauf von Laufschuhen befasst haben. Die Fokussierung auf erfahrene und leistungsorientierte Runner lässt sich damit begründen, dass dadurch eine intensive und umfassende Beschäftigung mit der Thematik Running und den damit verbundenen Produkten angenommen werden kann. Hinsichtlich des Alters der Probanden erfolgt die Orientierung am Hauptzielsegment von On Running, das sich auf ambitionierte Runner im Alter zwischen 25 und 45 Jahren fokussiert (P. Rupp, Head of Sales On Running, persönliche Kommunikation, 8 April 2019). Aufgrund des qualitativen Ansatzes dieser Untersuchung, welche keine vergleichenden Aussagen hinsichtlich demographischer Aspekte anstrebt, wird das Markenwissen der Probanden priorisiert, wodurch auch Runner anderer Altersklassen herangezogen werden können. Zudem werden Runner aller Gender berücksichtigt. Runner, die gesponsert werden oder in einem direkten Arbeitsverhältnis mit einer der definierten Marken stehen, werden von der Untersuchung ausgeschlossen.

Hinsichtlich der geeigneten Anzahl an Probanden existieren in der Literatur unterschiedliche Ansichten, wobei aufgrund der komplexen und aufwändigen Erhebungsmethode eine tiefe Anzahl an Probanden respektive eine kleine Stichprobengrösse angestrebt wird. Tan und Hunter (2002, S. 42) sehen eine Stichprobengrösse von 15 bis 25 für die Generierung der notwendigen Anzahl von Konstrukten als ausreichend an, während Langan-Fox und Tan (1997, S. 278) eine Stichprobengrösse von 13 verwendeten. Nach Sheng, Siau und Nah (2010, S. 25) wiederum wird der Punkt der theoretischen Sättigung bereits nach 15 Untersuchungseinheiten erreicht. Es wird deshalb eine Stichprobengrösse von 20 angestrebt, was mit der Anzahl der Untersuchungseinheiten von Berger und Hari (2012) übereinstimmt.

### **3.4.5. Pre-Test und Konstruktgüte**

Im Rahmen dieser Untersuchung wurden, vorgängig zur Hauptuntersuchung, drei Pre-Test-Interviews durchgeführt. Diese dienten primär zur methodischen und inhaltlichen Schulung des Marktforschers, welche nach Magerhans (2016, S. 168) bei qualitativen Methoden zentral ist. Neben der Gesprächsvorbereitung hinsichtlich dem fachlichen Verständnis betrifft dies insbesondere auch die Gesprächsführung (Steffen & Doppler,

2019, S. 4). So galt es, neben dem Testen der eingesetzten Software auch die vorgehend beschriebene Laddering-Technik und die Paraphrasierung von Probandenaussagen zu simulieren sowie den vorgesehenen Interview-Ablauf inklusive Einführungsbeispiel auf Verständlichkeit zu überprüfen. Die im Pre-Test erfragten Konstrukte wurden in Zusammenarbeit mit Repertory-Grid Experte Prof. Dr. Hari auf ihre Güte hin evaluiert. Der Fokus hierbei lag auf problematischen Konstruktformulierungen, die sich hinsichtlich der Bewertung der Marken aufgrund von Widersprüchen innerhalb der Konstrukte, falschem Konkretisierungsgrad oder durch ihre Charakteristik nicht zur Anwendung eignen. In diesen Fällen handelt es sich oftmals um situationale, exzessiv weite oder exzessiv enge, oder oberflächliche Konstrukte (Rosenberger, 2015, S. 11). Fromm bemerkt diesbezüglich, dass sich zu breit oder zu eng gefasste Konstrukte aufgrund des falschen Konkretisierungsgrades nicht eignen, da sie aufgrund zu tiefer oder zu hoher Spezialisierung entweder alle Marken einschliessen oder sich nur auf eine Marke anwenden lassen. Ein weiterer Aspekt diesbezüglich sind Mehrzweckformulierungen, die aufgrund ihrer oberflächlichen Formulierung unerwünschten Interpretationsspielraum lassen (1995, S. 97-98). Die Evaluierung der Konstruktformulierungen sowie die Freigabe der vorgegebenen Konstrukte gilt es primär als methodische Rückmeldung seitens des externen Experten zu betrachten, wodurch die Aussagekraft der Untersuchung verbessert werden soll.

### **3.5. Auswertungsmethodik**

In diesem Kapitel werden die verschiedenen inhaltsanalytischen und deskriptiv-statistischen Auswertungsmethoden erläutert, welche innerhalb des verwendeten Analysetool Rep:Grid zur Verfügung stehen und zur Auswertung der Daten angewendet werden. Hierbei stehen jedoch nicht die konkreten mathematischen Berechnungen im Fokus, sondern vielmehr deren Anwendungsbereiche und interpretative Bedeutung. Für die nachfolgende Verfahrensauswahl und Auswertung gilt es den Leitsatz von Rosenberger (2015, S. 123) zu berücksichtigen: *«Bei der Vielzahl der Auswertungsformen sollte berücksichtigt werden, dass die quantitativen Daten der Grid-Matrix mathematische Zahlen sind und die Zusammenhänge von Elementen und Konstrukten zwar berechnet werden können, jedoch erst die qualitativen Informationen den quantitativen Werten einen Sinn ergeben.»* Aufgrund dessen werden sowohl

quantitative, wie auch qualitative Auswertungsmethoden<sup>18</sup> angewendet, um die Vorteile von Repertory-Grid als Methodenbrücke zwischen den beiden Forschungsansätzen nutzen zu können und dadurch die Aussagekraft der Resultate zu maximieren.

### **3.5.1. Eigenstruktur-Analyse und Erfüllungsgrad**

Rep:Grid bietet mit der Eigenstruktur-Analyse [ESA] eine spezielle Form der Hauptkomponenten-Analyse, welche die Ähnlichkeiten und Unterschiede von Elementen und Konstrukten basierend auf korrelativen Beziehungen in reduzierender Form auf den Hauptachsen abbildet (Fromm, 1995, S. 196). Dabei können die gebildeten Hauptachsen<sup>19</sup> innerhalb der zugrundeliegenden Faktorenanalyse, als die kognitiven Dimensionen der Probanden verstanden werden, wodurch die Wechselseitigkeit der Elemente und Konstrukte aufgrund ihrer Positionierung innerhalb des Hauptkomponentenraumes ersichtlich wird (Rosenberger, 2015, S. 129). Ziel ist es, die Dimensionalität von komplexen Strukturen auf eine möglichst tiefe Anzahl an unabhängigen Komponenten zu reduzieren und zugleich eine maximale Varianzaufklärung zu erreichen (Rosenberger, 2015, S. 126). Innerhalb der ESA werden die Koordinaten der Elemente und Konstrukte über die jeweiligen Koordinatenmatrizen kalkuliert und anschliessend in einen Faktorladungsmix umgerechnet, wobei die Matrizen basierend auf der *Procrustes Rotation* paarweise aufeinander rotiert werden und so die euklidischen Distanzen der Elementen und Konstrukte berechnet werden (Rosenberger, 2015, S. 128).

Nach Rosenberger gilt es, hinsichtlich der Interpretation des ESA-Raumes, die Distanzen sowohl zwischen den Elementen als auch zwischen den Konstrukten zu betrachten. So sind Elemente und Konstrukte, die eine geringe Distanz zueinander aufweisen, von den Experten ähnlich eingeschätzt worden, während grosse Abstände deren Unterschiede verdeutlichen. Ein weiterer zentraler Aspekt nach ihm ist die relative Distanz innerhalb des ESA-Raumes, wobei je näher ein Element am Mittelpunkt des Raumes positioniert ist, desto unklarer und undifferenzierter wurde das Element wahrgenommen respektive bewertet<sup>20</sup>. Bezüglich der Charakterisierung der Elemente anhand der semantisch

---

<sup>18</sup> Abschnitt 3.5.1. & 3.5.2. beinhalten die quantitativen Auswertungsmethoden. Abschnitt 3.5.3. & 3.5.4. umfassen die Methoden, welche für die qualitativen Auswertungen beigezogen werden.

<sup>19</sup> Rep:Grid bietet die Möglichkeit einer dreidimensionalen Darstellung des Hauptkomponentenraums.

<sup>20</sup> Die Positionierung der Elemente innerhalb des ESA-Raums entspricht dem Schwerpunkt aller aggregierten Einzelmeinungen (Rosenberger, 2015, S. 133).



erfassten Konstrukte, gilt es die Distanz zwischen Element und den umliegenden Konstrukten zu betrachten, wobei die relative Nähe den wahrgenommenen Charakter des Elements prägt (2015, S. 129)<sup>21</sup>.

Eine spezielle Distanzbetrachtung zwischen bietet der Erfüllungsgrad, welcher die Distanz zweier definierter Eckpunkte zueinander ins Verhältnis setzt und die Ähnlichkeit aufgrund der relativen Distanz in prozentuale Werte übersetzt (Constructs und Elements GmbH, 2009, S. 65). So werden anhand des Erfüllungsgrades die Ähnlichkeiten von Elementen hinsichtlich zweier definierter Extrema wie zum Beispiel Negativ- und Ideal-Marke ersichtlich (Rosenberger, 2015, S. 133-135).

### **3.5.2. Spread und Varianz**

Zwei weitere relevante quantitative Messgrössen hinsichtlich der Positionierung der Elemente im ESA-Raum stellen Spread und Varianz dar. Im Gegensatz zum Erfüllungsgrad, welcher die Elemente als Schwerpunkte aller aggregierten Einzelmeinungen erfasst, misst der Spread die Distanz und die Varianz die Homogenität der Einzelmeinungen zum jeweiligen Element (Rosenberger, 2015, S. 135-138). Der Spread, als mittlere Abweichung vom Element, zeigt, wie weit die Einzelmeinungen im Durchschnitt vom Element abweichen, während die Varianz als Streuungsmass die Homogenität der Einzelmeinungen um ein Element verdeutlicht und Hinweise auf Ausreisser gibt. Rosenberger betont diesbezüglich, dass je höher die Streuung und der Spread, desto heterogener ist die Wahrnehmung des jeweiligen Elementes (Vgl. Anhang III)<sup>22</sup>. Daraus lässt sich beispielsweise schliessen, dass die Experten über divergierende Meinungen und Ansichten zum entsprechenden Element verfügen. Zudem bemerkt Rosenberger, dass Ausreisser in der Meinungsstruktur im Vergleich zu rein quantitativen Analysen relevante Hinweise liefern können, welche innerhalb der qualitativen Perspektive von Rep:Grid, das Verständnis für den Untersuchungsgegenstand verbessern (Vgl. Anhang III).

---

<sup>21</sup> Methoden zur semantischen Inhaltsanalyse folgen im weiteren Verlauf dieses Kapitels.

<sup>22</sup> Die Quelle dieser Angabe wurde als Dokument im Anhang beigelegt, da es sich hierbei um ein Erklärungsbeispiel von Rosenberger handelt, welches durch Experte Prof. Hari zur Verfügung gestellt wurde.

### 3.5.3. Cluster-Analyse und strukturierende Inhaltsanalyse

Die Cluster-Analyse setzt Elemente und Konstrukte aufgrund ihrer Ähnlichkeit in Beziehung, wobei sie auf der Basis ihrer Ähnlichkeit Cluster identifiziert und diese Konstrukte und Elemente so zusammenfasst (Fromm, 1995, S. 193). In einem iterativen Verfahren wird dabei die optimale Anzahl an Cluster erarbeitet (Rosenberger, 2015, S. 124). Fromm (1995, S. 195) verweist hinsichtlich der Repertory-Grid-Technik auf fehlende, klare Grenzwerte, welche die optimale Anzahl an Clustern vorgeben, wodurch eine inhaltliche Beurteilung der Cluster in jedem Fall unabdingbar wird. Die Cluster-Analyse dient aufgrund ihrer Gruppierung zur Komplexitätsreduktion der vorhandenen Daten, wobei Rosenberger (2015, S. 131) die Herausforderung in der exakten Benennung der Cluster mit einer hohen Anzahl an Konstrukten betont und deshalb eine inhaltliche und semantische Bereinigung empfiehlt.

Im Rahmen dieser Arbeit wird demnach basierend auf den von Rep:Grid errechneten Clustern ein manuelles und dadurch inhaltlich verfeinertes Clustering vorgenommen, wobei die Konstrukte anhand ihrer inhaltlichen Ähnlichkeit bezüglich der in der theoretischen Grundlage erläuterten Markenidentitätselemente gruppiert werden. Hierbei wird nach dem methodischen Ablauf einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015, S. 96-99) vorgegangen und eine strukturierende Inhaltsanalyse mit deduktiver Kategorienbildung durchgeführt<sup>23</sup>. Die für diese Methode notwendigen Strukturdimensionen und das Kategoriensystem werden dabei aus den Markenidentitätselementen nach Radtke (2014) abgeleitet und die nötigen Unterkategorien<sup>24</sup> anhand der theoretischen Definitionen der Identitätselemente definiert (Vgl. Anhang III)<sup>25</sup>. Dabei werden zur Verdichtung die Identitätselemente Markenkompetenz, Markenwert und Vision als Strukturdimension zusammengezogen. Das gleiche Vorgehen wird bei den Identitätselementen Kommunikationsstil und Markenbild angewendet, welche nach der Definition von Burmann et al. (2007, S. 8) den Markenauftritt determinieren und als die Übersetzung der Markenpersönlichkeit in

---

<sup>23</sup> Die Entscheidung zur Anwendung einer qualitativen Inhaltsanalyse wurde in Absprache mit Prof. Dr. Hari nach Sichtung des Datenmaterials gefällt. Ausschlaggebender Punkt war, dass die errechneten Cluster inhaltlich zu wenig kohärent waren. Zudem wurde sich am Leitsatz von Rosenberger orientiert, welcher die inhaltliche Bedeutung der Informationen über die quantitativen Methoden stellt.

<sup>24</sup> Der *Cost-Sacrifice Value* wird aufgrund fehlender Relevanz für die Thematik nicht berücksichtigt.

<sup>25</sup> Die gebildeten Kategorien sind im Anhang III inhaltlich kurz beschrieben und mit Ankerbeispielen versehen.

verbale und nonverbale Kommunikationsmassnahmen verstanden werden können (Vgl. Abschnitt 2.4.3. & 2.5.6.). Aufgrund dessen werden diese beiden Identitätselemente der Markenpersönlichkeit angegliedert. Die von Kapferer (2008, S. 186) definierten Identitätsdimensionen *Typischer Nutzer* und *Selbstreflexion* werden ebenfalls zusammengezogen. Der Zusammenzug dieser Identitätselementen lässt sich damit begründen, dass die Begriffe eng miteinander verknüpft sind und deshalb eine trennscharfe Unterscheidung nur schwer vollzogen werden kann (Vgl. Abschnitt 2.5.7.). Im Gegensatz dazu werden bei den Strukturdimensionen Marken- und Produktattribut sowie Markennutzen zusätzliche Unterkategorien definiert, die ebenfalls aus den aufgearbeiteten begrifflichen Definitionen übernommen wurden. Das von On Running vorgegebene Konstrukt Design wird als eigenständige Strukturdimension betrachtet<sup>26</sup>.

### **3.5.4. Potenzialmatrix und Semantischer Korridor**

Neben den vorgehend erläuterten Auswertungsmethoden, welche primär strukturierende und elementvergleichende Indikatoren darstellen, eignen sich nach Rosenberger die Konstruktwolke sowie die Potenzialmatrix als beschreibende Methoden zur Erfassung der Zusammenhänge zwischen Elementen und Konstrukten (2015, S. 131). Als initialen komplexitätsreduzierenden Indikator kann diesbezüglich nach ihm initial der Semantische Korridor eingesetzt werden, welcher basierend auf einem definierten Winkel, ähnlich wahrgenommene Konstrukte und Elemente zu einem Ausgangselement aufzeigt. Dabei gilt, je enger der definierte Winkel<sup>27</sup>, desto ähnlicher und relevanter sind die im Korridor enthaltenen Elemente und Konstrukte für das vorhergehend definierte Element (Rosenberger, 2015, S. 130-131). Dies dient hauptsächlich zur Schaffung einer initialen Strukturierung des ESA-Raumes<sup>28</sup>. Ausgehend davon kann pro Element die Potenzialmatrix erstellt werden. Diese Konstruktliste weist für das definierte Element die relevantesten Konstrukte aus, welche basierend auf der Expertenbewertung innerhalb der Matrix visualisiert werden. Dabei werden die einzelnen Konstrukte innerhalb der vier

---

<sup>26</sup> Design kann nach der Definition von Meffert und Burmann (2005, S. 5) als bildhafte Eigenschaft betrachtet werden (Vgl. Abschnitt 2.5.1.). Im Rahmen dieser Arbeit wird Design aufgrund der Vorgabe von On Running als eigenständige Dimension definiert und nicht den Marken- und Produktattributen zugeordnet.

<sup>27</sup> Die Meinungen hinsichtlich der Definition der Winkel divergieren. Sofistiq (2015, S. 31) verweist auf eine hohe Korrelation  $< 45^\circ$ . Berger und Hari (2012, S. 4-5) verwendeten je nach Element Winkel zwischen  $25^\circ$ - $35^\circ$ .

<sup>28</sup> Die Distanz zwischen Element und Konstrukt wird im Semantischen Korridor nicht berücksichtigt. So kann ein Konstrukt zwar in einem engen Winkel zum Element liegen, jedoch eine grosse Distanz zum Elementschwerpunkt aufweisen.

Quadranten bezüglich ihrer Relevanz für das Element und dem Differenzierungspotenzial in Bezug auf die anderen Elemente strukturiert<sup>29</sup>, wobei gilt, je grösser und dunkler der Schriftzug des Konstruktes, desto relevanter respektive tiefer ist die Distanz zwischen Konstrukt und Element im ESA-Raum. So werden die für die Befragten relevanten Konstrukte visualisiert und gleichzeitig gemeinsame Konstrukt-Cluster der Befragtengruppe für das jeweilige Element ersichtlich (Rosenberger, 2015, S. 132-133).

---

<sup>29</sup> Die Achsen Relevance und Difference der Potenzialmatrix verfügen über die Ausprägungen hoch/tief.

## 4. Resultate

In diesem Kapitel werden die Resultate der vorgehend beschriebenen Untersuchung präsentiert. Initial wird die erhobene Stichprobe hinsichtlich ihrer Charakteristik kurz beschrieben. Anschliessend werden die Resultate der verschiedenen angewendeten Analysenverfahren vorgelegt und erläutert.

### 4.1. Beschrieb der erhobenen Stichprobe

Im Rahmen dieser Untersuchung wurden 20 Interviews geführt, wobei 15 Probanden männlichen und 5 weiblichen Geschlechts waren. 17 von 20 Probanden waren im Alter von 25 bis 45 Jahren, was dem angestrebten Hauptsegment von On Running entspricht. Zwei Probanden waren jünger und ein Proband wies ein höheres Alter auf<sup>30</sup>. Die Experten wurden im Umfeld von Wettkämpfen, Sportveranstaltungen, Trainingslaufgruppen und im akademischen Umfeld der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, der Eidgenössischen Technischen Hochschule sowie der Universität Zürich rekrutiert<sup>31</sup>. Alle Interviews wurden vom Autor durchgeführt. Sie dauerten jeweils zwischen 45 und 120 Minuten. Innerhalb der Untersuchung wurden 288<sup>32</sup> Konstrukte erhoben. Bei zwei Probanden wurden alle 12 vorgegebenen Triaden erfasst, während bei den übrigen Probanden das individuelle Markenwissen vorher erschöpft war.

### 4.2. Spread und Varianz der Elemente

Zur Beurteilung der Einheitlichkeit der Wahrnehmung der einzelnen Running Brands, wurden Spread und Varianz als Streuungsmass der Einzelbewertungen beigezogen. Die *Ideal-Marke* weist sowohl die tiefste Varianz (0.006), als auch die geringste mittlere Abweichung (11.00) aller Elemente auf (Vgl. Abbildung 10). *Nike* verfügt über die tiefste mittlere Abweichung (13.14) vom Elementschwerpunkt aller real existierenden Marken, während *On Running* diesbezüglich über die tiefste Varianz (0.010) verfügt. Im Vergleich dazu weist *Asics* in beiden Kategorien mit (17.38) respektive (0.03) die höchsten Werte des Samples auf<sup>33</sup>.

---

<sup>30</sup> Die beiden jüngeren Probanden sind beide 23 Jahre alt. Der ältere Proband war 48 Jahre alt.

<sup>31</sup> Die sportlichen Ambitionen innerhalb der Stichprobe variieren. So wurden neben reinen Runnern, die sich auf Langstrecken (Halbmarathon & Marathon) fokussieren, auch Triathleten, Duathleten sowie Ironman-Finisher befragt. Zudem wurden zwei angehende professionelle Fußball Schiedsrichter befragt, die innerhalb ihres Trainings vergleichbare Distanzvolumen absolvieren.

<sup>32</sup> In den 288 Konstrukten sind die beiden vorgegebenen Konstrukte Komfort und Leichtigkeit inkludiert.

<sup>33</sup> Illustrationsbeispiele aus dem ESA-Raum sowie weiterführende Statistiken sind im Anhang IV zu finden.

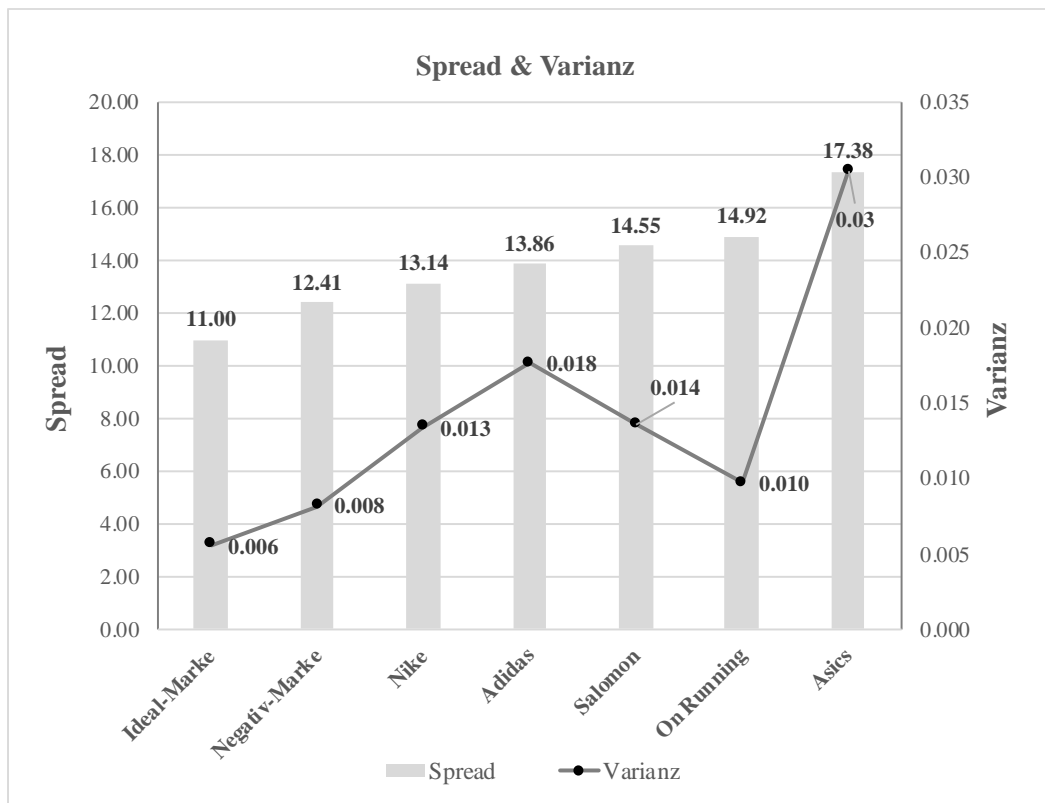


Abbildung 10: Spread und Varianz der Elemente

### 4.3. Elementdistanzen im ESA-Raum und Erfüllungsgrad

In diesem Abschnitt werden die Resultate der Eigenstruktur-Analyse sowie des Erfüllungsgrades beschrieben und erläutert.

Innerhalb des ESA-Raumes wurden, basierend auf den Wahrnehmungen der Probanden, die Distanzen zwischen Elementen berechnet, wobei die Positionierungen der Elemente, welche die Schwerpunkte aller Einzelmeinungen im dreidimensionalen Raum darstellen, die Ähnlichkeiten aufgrund der Abstände zueinander aufzeigt (Vgl. Tabelle 7)<sup>34</sup>. Hier wird ersichtlich, dass die Marken *Adidas* und *Asics* (10.9) die geringste Distanz zwischen zwei Elementen im ESA-Raum aufweisen und somit von den Probanden am ähnlichsten wahrgenommen wurden. Einen vergleichbaren Wert (13.2) weisen die Marken *Nike* und *Adidas* auf, was hinsichtlich der Distanz den zweittiefsten Abstand darstellt. *On Running* weist zu den anderen Marken höhere Distanzen auf, wobei sie den geringsten Abstand zu *Adidas* hat (25.0). *Adidas* liegt am nächsten bei der *Ideal-Marke* (21.4), während die *Ideal-Marke* gleichzeitig am weitesten von der *Negativ-Marke* entfernt ist (60.1)<sup>35</sup>.

	Nike	Asics	Adidas	On Running	Salomon	Ideal- Marke	Negativ- Marke
Nike	0	21.9	13.2	29.5	37.4	29.0	44.5
Asics	21.9	0	<b>10.9</b>	32.5	<b>19.7</b>	21.4	<b>43.8</b>
Adidas	<b>13.2</b>	<b>10.9</b>	0	<b>25.0</b>	25.5	<b>18.9</b>	44.2
On Running	29.5	32.5	25.0	0	31.9	29.6	45.7
Salomon	37.4	19.7	25.5	31.9	0	29.9	40.7
Ideal-Marke	29.0	21.4	18.9	29.6	29.9	0	60.7
Negativ- Marke	44.5	43.8	44.2	45.5	40.7	60.7	0

Tabelle 7: Elementdistanzen im ESA-Raum

Für den Erfüllungsgrad, als weitere Betrachtungsweise der Distanzen im ESA-Raum, wurden die *Negativ-Marke* und die *Ideal-Marke* als die beiden Extrema der Referenzdistanz definiert (Vgl. Abbildung 11). Daraus wird ersichtlich, dass alle Marken näher bei der *Ideal-Marke* als bei der *Negativ-Marke* liegen, wobei *Adidas* (57%)

<sup>34</sup> Die geringsten Distanzen zwischen zwei Marken sind in der Tabelle hervorgehoben.

<sup>35</sup> Ausschnitte zu den Elementdistanzen aus dem dreidimensionalen ESA-Raum sind im Anhang V zur Illustration abgebildet.

aufgrund der Distanz am ehesten der Ideal-Marke entspricht. *Asics* (51%) weist einen vergleichbaren Erfüllungsgrad wie Adidas auf, während in dieser Betrachtungsweise *Nike* und *On Running* (35%) im gleichen Masse die Anforderungen der Ideal-Marke erfüllen. *Salomon* verfügt über den tiefsten Erfüllungsgrad (26%).

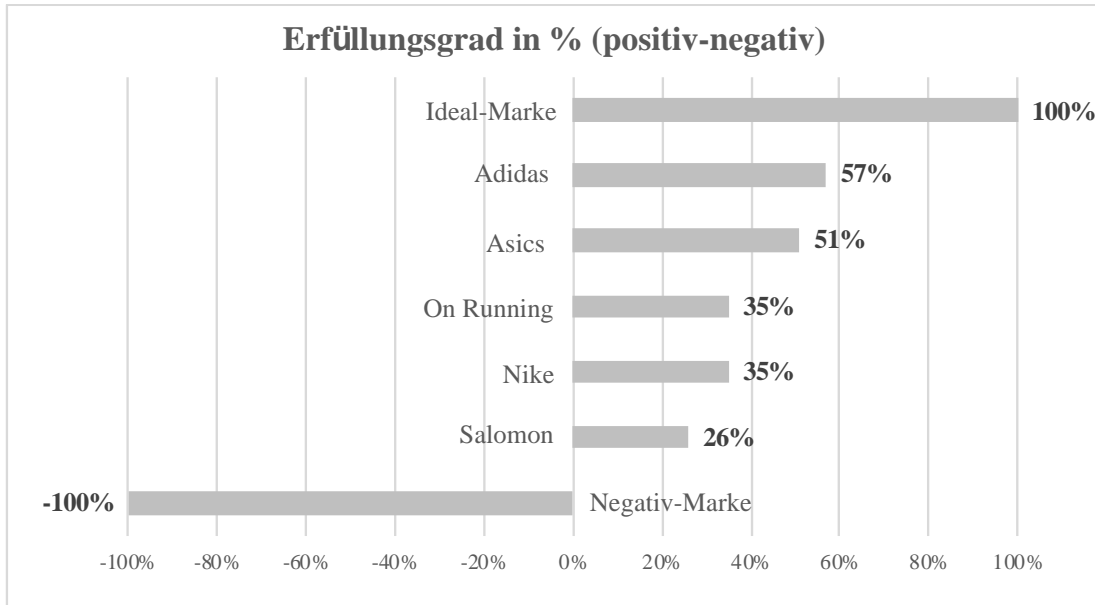


Abbildung 11: Erfüllungsgrad aller Elemente in % (positiv-negativ)



#### 4.4. Vorgegebene Konstrukte Leichtigkeit und Komfort

Die in Zusammenarbeit mit On Running definierten vorgegebenen Konstrukte<sup>36</sup> *Leichtigkeit* (10.22) und *Komfort* (10.23) weisen hinsichtlich der mittleren Abweichung vergleichsweise identische Werte auf. Im Unterschied dazu zeigt sich beim Streuungsmass Varianz, dass das Konstrukt *Komfort* (0.014) im Vergleich zur *Leichtigkeit* (0.007) über einen doppelt so hohen Wert verfügt (Vgl. Abbildung 12).

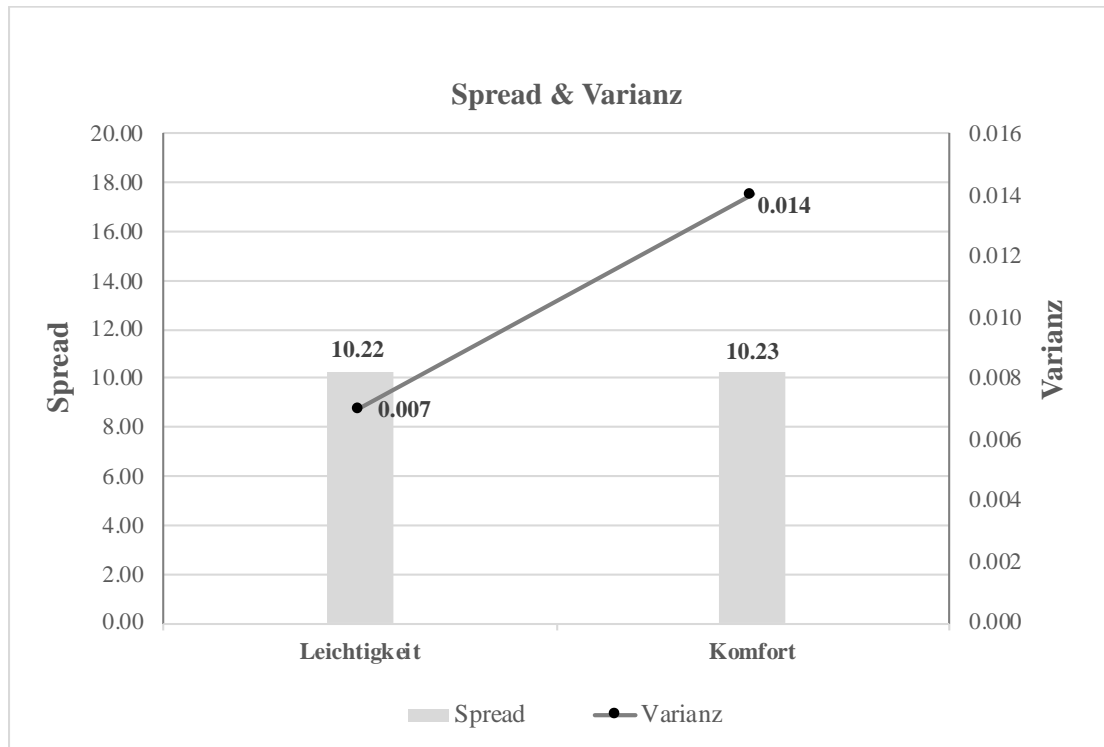


Abbildung 12: Spread und Varianz der Konstrukte Komfort und Leichtigkeit

Die visuelle Betrachtung der beiden Konstrukte im ESA-Raum zeigt, dass sich diese hinsichtlich ihrer Distanz am nächsten bei den Running Brands Ideal-Marke, Asics und Adidas befinden (Vgl. Abbildung 13)<sup>37</sup>.

<sup>36</sup> Design als drittes vorgegebenes Konstrukt, kann aufgrund des Entscheids zur offenen Befragung nicht anhand dieser Parameter betrachtet werden (Vgl. Abschnitt 3.4.2. für die Methodik & 4.6. für die Resultate).

<sup>37</sup> Die dargestellten Werte der Elementdistanzen sind in dieser Betrachtungsweise nicht relevant.

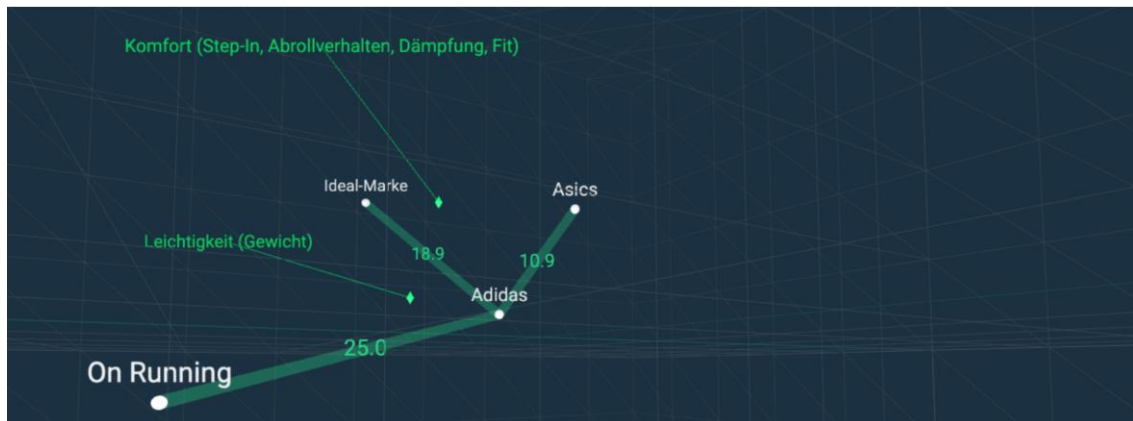


Abbildung 13: Betrachtung der Konstrukte Komfort und Leichtigkeit im ESA-Raum

## 4.5. Semantische Korridore der Running Brands

Die verschiedenen Marken wurden anhand des Semantischen Korridors in den Winkeln 30°, 35°, 40° und 45° analysiert (Vgl. Tabelle 8). Die *Ideal-Marke* (41) und *Adidas* (22) werden, total über alle Winkel betrachtet, mit am meisten Konstrukten respektive Assoziationen in Verbindung gebracht, wobei sie ebenfalls im engsten Winkel von 30° die meisten Konstrukte aufweisen. *Salomon* und *Asics* verfügen in dieser Betrachtungsweise total über (10) respektive (19) Konstrukte. *Nike* (5), *On Running* (5) und *Negativ-Marke* (4) verfügen über die tiefste Anzahl an Konstrukten innerhalb der Untersuchung.

Semantischer Korridor	30°	35°	40°	45°	Total
Nike	1	1	2	1	5
Asics	9	-	6	4	19
Adidas	10	7	2	3	22
On Running	3	-	1	1	5
Salomon	5	-	3	2	10
Ideal-Marke	19	6	7	9	41
Negativ-Marke	3	1	-	-	4

Tabelle 8: Anzahl Konstrukte im Semantischen Korridor je Marke

Neben der Anzahl an Konstrukten innerhalb des definierten Korridors, zeigt die Analyse sieben inhaltliche Übereinstimmungen zwischen der *Ideal-Marke* und *Adidas*, wobei es sich um folgende Konstrukte handelt<sup>38</sup>: 1. *primär für Asphalt*, 2. *Design ist alltagstauglich*, 3. *pionierhaft und mutig*, 4. *sportliches Design verkörpert meine ambitionierten Ziele*, 5. *jeder kennt das Logo*, 6. *Widerstandfähige Sohle* und 7.

<sup>38</sup> Vgl. Anhang VII

verkörpert *Sportlichkeit und Agilität*. Weiter zeigt die Auswertung, dass die vorgegebenen Konstrukte *Komfort*<sup>39</sup> und *Leichtigkeit*<sup>40</sup> im Semantischen Korridor der Ideal-Marke abgebildet sind. Für den Hauptuntersuchungsgegenstand *On Running* zeigt die Analyse des semantischen Korridors folgende fünf relevante Konstrukte auf<sup>41</sup>: 1. *Swissness*, 2. *für spezifische Trainingseffekte*, 3. *Innovation definiert die Marke*, 4. *trendy* und 5. *freiheitsliebend*<sup>42</sup>.

Neben den zugewiesenen Konstrukten wurde zudem die gegenseitige Positionierung der Marken in ihren Semantischen Korridoren untersucht. Es zeigt sich, dass keine Marke im Korridor einer anderen liegt<sup>43</sup>.

#### 4.6. Inhaltliche Clusterung der Markenassoziationen

Innerhalb der inhaltlichen Strukturierung nach Mayring wurden die erhobenen Konstrukte nach den theoriegeleiteten Clustern gruppiert (Vgl. Abschnitt 3.5.3), wobei sich die Anzahl zugewiesener Konstrukte pro Cluster stark unterscheidet.

Cluster	Anzahl Konstrukte
1. Produkt & Markenattribute	91
2. Design	43
3. Markennutzen	32
4. Markenpersönlichkeit	36
5. Beziehung-Marke-Nutzer	0
6. Markenkompetenz, Markenwerte & Vision	54
7. Markenherkunft	4
8. Typischer Nutzer & Selbstprojekt. des Markennutzers	19
<b>Total</b>	<b>279<sup>44</sup></b>

Tabelle 9: Anzahl Konstrukte pro Cluster

Die umfangreichsten Cluster der Untersuchung bilden hierbei die Cluster 1 (91), 2 (43) und 6 (54). Somit wurden die meisten Konstrukte zu den Markenidentitätselementen *Produkt & Markenattribute*, *Design* sowie *Markenkompetenz, Markenwerte & Vision*

<sup>39</sup> Winkel von 30°

<sup>40</sup> Winkel von 35°

<sup>41</sup> Diese Auswertung des Markenimages von On Running wird nachfolgend anhand der Potenzialmatrix noch ergänzend charakterisiert und ist somit nicht abschliessend (Vgl. Abschnitt 4.7.).

<sup>42</sup> Alle Konstrukte je Marke sind für die definierten Winkel im Anhang VI dokumentiert.

<sup>43</sup> Innerhalb der untersuchten Winkel < 45°.

<sup>44</sup> Konstrukte wurden aufgrund von identischen Mehrfachnennungen ausgeschlossen.

erhoben. Das kleinste Cluster der Erhebung bilden Konstrukte zur *Markenherkunft* (4). Die Datenerhebung ergab keine Konstrukte, welche dem Cluster *Beziehung-Marken-Nutzer* (0) zugeordnet werden konnten (Vgl. Tabelle 9). Nachfolgend werden die verschiedenen Cluster anhand der zugeordneten Konstrukte erläutert und mit Beispielen illustriert<sup>45</sup> (Vgl. Anhang VIII).

Das Cluster *Produkt & Markenattribute* umfasst alle sachlichen und emotionalen Eigenschaften der Running Brands sowie die verschiedenen Anwendungsbereiche der Laufschuhe. Die dominierenden sachlichen Eigenschaften sind Konstrukte zur Bauweise der Laufschuhe, wie die Sohlenkonstruktion (*flexible und dynamische Sohle*), das Sohlenprofil (*Schuhprofil für die Berge*), Dämpfungstechnologie sowie die Produktqualität (*viel Sohlenabrieb beim Laufen*) in Bezug auf die Produktlebensdauer, Verarbeitung und verwendete Materialien. Weitere Aussagen betrafen primär das Laufgefühl (*unterstützendes Laufgefühl*) und wie sich das Produkt am Fuss anfühlt (*der Laufschuh ist ein Teil von mir*). Bezüglich emotionaler Eigenschaften der Marken fielen Aussagen zu sportlichem Erfolg und Rekorden (*Rekorde über alles*) sowie zu ausgelösten Gefühlen während der Produktnutzung (*verkörpert Sportlichkeit und Agilität*). In der dritten Unterkategorie dieses Clusters wurden Aussagen zu Anwendungszwecken gruppiert, welche die Anwendungsbereiche der Marken zusammenfassen (*für Trail Running*) (*primär für Asphalt*) (*Lifestyleprodukt für die Freizeit*) (*trage ich nur zum Laufen*).

Im Cluster *Design* wurden alle Konstrukte zusammengefasst, welche visuelle Eigenschaften der Marke und ihren Produkten beschreiben, wobei dies ausschliesslich das optische Erscheinungsbild betrifft. Dies beinhaltet Konstrukte zur Form (*elegant geschnitten*), Farbe (*dezente Farbkombinationen*) sowie allgemeine Konstrukte zum Designansatz der jeweiligen Marke (*minimalistisches und modernes Design*) (*klassisches unverändertes Running Design*).

Innerhalb des Clusters Markennutzen wurden funktionale, emotionale und symbolische Nutzen zusammengefasst. Als funktionale Nutzen wurden unter anderem gesundheitliche Aspekte genannt, die Laufschuhe erfüllen (*gelenkschonende Sohle*) (*stützt den Fuss und*

---

<sup>45</sup> Die verwendeten Assoziationen zur Beschreibung der Cluster sind kursiv und in Klammern gesetzt. Beispiel: (*flexible und dynamische Sohle*)

sorgt für Stabilität). Weitere funktionale Nutzen sind die vielseitige Einsetzbarkeit (*für alle Trainingseinheiten einsetzbar*) sowie spezifische Trainingseffekte (*fordert den Körper mit direkten Laufschuhen*). Emotionale Nutzen beziehen sich unter anderem auf die Inspirationsfunktion der Marke (*Marke ermutigt mich ans Limit zu gehen*) sowie wünschenswerte Gefühle, die Runner verfolgen (*man fühlt sich sportlich und attraktiv*), (*fancy Look macht modern*). Symbolische Nutzen beziehen sich auf die soziale Zugehörigkeit sowie auf den eigenen Status (*ich bin Teil der Running Community*) (*Laufschuh als Statussymbol*).

Als wahrgenommene Charaktereigenschaften von Running Brands im Cluster Markenpersönlichkeit wird die Vertrauenswürdigkeit (*zuverlässig*) (*ehrlich und pflichtbewusst*) sowie das Streben nach Veränderung und Verbesserung thematisiert (*revolutionär*) (*pionierhaft und mutig*) (*jung und unkonventionell*). Weitere Konstrukte in diesem Cluster sind unter anderem (*konservative Marke*) (*zurückhaltend sympathisch*). Der diesem Cluster angegliederte Markenauftritt als Übersetzung der Markenpersönlichkeit beinhaltet Konstrukte, welche sowohl die Präsenz in der Öffentlichkeit beschreiben (*Rekorde machen die Marke präsent*) (*präsent an Wettkämpfen*) (*aktiv innerhalb der Running Community*) als auch die Wahrnehmung des Markenauftritts beschreiben (*distanziert und unnahbar*) (*überheblich und arrogant*) (*verkommerzionalisiert und rücksichtslos*). In Bezug auf den Markenauftritt wurde zudem die Grösse der Marke thematisiert (*global und unpersönlich*) (*klein und dadurch persönlich*) (*gross und dadurch anonym*).

Im Cluster *Markenkompetenz, Markenwerte & Vision* wurden in Bezug auf die Markenkompetenz Konstrukte hinsichtlich Innovation genannt (*verwenden neuste Technologien*) (*versteht die Komplexität von Laufschuhen*) sowie die Erfahrung der Marken angesprochen (*langjährige Pionierarbeit schafft Vertrauen*) (*authentisch durch jahrelange Erfahrung*). Ein weiterer genannter Aspekt diesbezüglich ist die Fokussierung auf optische Aspekte (*designorientiert*) (*lifestyleorientiert*) (*Optik ist wichtiger als Qualität*) oder technisch-gesundheitliche Aspekte (*funktional und technisch*) (*Laufgefühl steht im Vordergrund*) (*ist die Gesundheit der Läufer wichtig*). Bezüglich der Markenwerte wurden verschiedene Grundüberzeugungen hinsichtlich des Sports genannt (*Running als Erlebnis*) (*Running als Lifestyle*) (*Running als Leistungssport*) sowie die damit verbundene Ausrichtung des Sortimentes thematisiert (*Produktpalette für*

*verschiedene Läufer Typen) (spezialisiert auf eine Laufart) (Laufschuhe für die breite Masse). Weitere Konstrukte in diesem Cluster, welche in Zusammenhang mit den Motiven des unternehmerischen Handelns genannt wurden, sind (Marke handelt aus innerer Überzeugung) (Mut für grosse Innovationen) (orientiert sich an Konkurrenz).*

In Bezug auf die *Markenherkunft* wurden vier Konstrukte erfasst, wobei sich zwei auf die Normen und Werte der Herkunft beziehen (*Swissness*) (*international*) während die anderen den Bezug aufgrund der Herkunft beschreiben (*lokaler Bezug macht die Marke greifbar*) (*global agierend*).

Im Cluster *Typischer Nutzer & Selbstprojektion des Markennutzers* werden die verschiedenen Runner Typen zusammengefasst. Dabei lässt sich ein Runner anhand seiner bevorzugten Trainingsgebiete charakterisieren (*der Läufer in der Natur*) (*der Läufer in der Stadt*). Weiter lassen sich die Markennutzer anhand ihrer verfolgten Ziele unterscheiden. Diesbezüglich wurden Konstrukte genannt, welche sowohl Leistung und sportliche Ambitionen thematisieren (*für leistungsorientierte Läufer*) (*nutzen nur ambitionierte Läufer*) (*typischer Läufer hat breites Fachwissen*) als auch Running als Vergnügung beschreiben (*Marke für Spass- und Freizeitläufer*) (*Trendmarke für Gelegenheitsläufer*). Dieses Cluster weist zudem Konstrukte auf, welche auf die Beweggründe und Bedürfnisse der Runner für die Nutzung einer spezifischen Marke schliessen lassen (*designorientierte und extrovertierte Läufer*) (*bodenständige Läufer, die Funktionalität schätzen*) (*von Werbung getriebener Läufer*).

#### **4.7. Markenimages der Running Brands**

Für die untersuchten Brands wurde mit Rep:Grid eine individuelle Potenzialmatrix erstellt, welche die zentralen wahrgenommenen Assoziationen je Marke anhand ihrer Relevanz und Differenzierung aufzeigt. Nachfolgend werden die Markenimages, der einzelnen Brands anhand der Matrizen zusammenfassend beschrieben und mit den verbundenen Assoziationen zur Erläuterung ergänzt (Vgl. Anhang IX).

Die *Ideal-Marke* wird als reine Laufschuhmarke charakterisiert (*reine Running Marke*), welche sich auf die Sportart Running spezialisiert und sich durch Innovation und Kompetenz hinsichtlich der Produktentwicklung auszeichnet (*pionierhaft und mutig*), (*Spezialisierung auf Running bringt Kompetenz*) (*versteht die Komplexität von*

*Laufschuhen*) (*verwenden neuste Technologien*). Ein weiteres Merkmal der Ideal-Marke ist die Bedeutung der Produktqualität (*lange Produktlebensdauer*) (*widerstandsfähige Sohle*) (*Qualität durch gute Verarbeitung*), sowie das Engagement innerhalb der Running-Community (*ich bin Teil der Brand Community*) (*aktiv innerhalb der Running-Community*) (*lokaler Bezug macht die Marke greifbar*). In Bezug auf die Optik zeichnet sich die hypothetische Ideal-Marke durch ein reduziertes und schlichtes Design aus (*minimalistisches und modernes Design*) (*schlichtes und unauffälliges Design*), wobei die Alltagstauglichkeit des Produktes gegeben sein muss (*Design ist alltagstauglich*) (*Funktionalität ist alltagstauglich*). Zudem muss die Marke vielen verschiedenen spezifischen Bedürfnissen (*Sortiment für alle Bedürfnisse*) gerecht werden (*gelenkschonende Sohle*) (*gesundheitsorientiert*) (*Komfort und Stabilität*) (*fordert den Körper mit direkten Laufschuhen*) und sich für verschiedene Runner Typen und Leistungsniveaus eignen (*Gelegenheitsläufer nutzen diese Marke*) (*Marke für leistungsorientierte Läufer*) (*nutzen nur ambitionierte Läufer*). Zudem sollen die Laufschuhe für verschiedene Anwendungsbereiche genutzt werden können (*vielseitig einsetzbar*) (*für Trail Running*) (*urbane Gebiete*).

Im Gegensatz dazu kann die *Negativ-Marke* als Laufschuhmarke verstanden werden, welcher vergleichsweise über eine tiefe Produktqualität verfügt (*kurze Produktlebensdauer*) (*viel Sohlenabrieb beim Laufen*). Die Negativ-Marke steht zudem nicht für Innovation und Kompetenz, sondern lässt sich eher durch ihren Markenauftritt charakterisieren (*designgetriebene Marke*) (*vermarktungsorientiert*) (*pseudo hip*) (*wirkt sehr selbstbewusst und fast schon arrogant*). Dabei ist sportliche Leistung nicht ein zentrales Markenattribut (*Marke verkörpert keine sportlichen Ambitionen*) (*gemütlich*). Zudem wird der Typische Runner dieser Marke als Läufer charakterisiert, welcher keine Ambitionen hat (*Marke für Spass- und Freizeitläufer*). Optisch fällt die Marke durch ein verspieltes Design und viel verarbeitetes Material auf (*verspieltes Design mit vielen verschiedenen Materialien*) (*träges und schwerfälliges Design*) (*klobig*) (*zu farbig und zu massive Bauweise*). Hinsichtlich dem Laufgefühl setzt die Negativ-Marke auf wenig Unterstützung (*instabiles Laufgefühl*) (*wackelig*) (*rohes Laufgefühl ohne Unterstützung*).

Der Schweizer Laufschuhhersteller *On Running* wird mit dem Herkunftsland Schweiz und ihren Werten assoziiert (*Swissness*), was auch der Identifikation mit der Marke dient (*lokaler Bezug macht die Marke greifbar*). Die Marke wird zudem mit allen

Anwendungsbereichen in Verbindung gebracht (*für Bergläufe*) (*Road Running*) (*Schuhprofil für urbane Gegenden*) (*schnelle Laufschuhe für die Strasse*) (*trägt man hauptsächlich im Alltag*). Weiter zeigt sich die Alltagstauglichkeit der Marke in Bezug auf das Design (*Optik ist alltagstauglich*), wobei das Design der Marke als zeitgemäss und aktuell wahrgenommen wird (*fancy Look macht modern*) (*trendy*) (*pseudo hip*). Weiter wird On Running als offene Marke charakterisiert (*freiheitsliebend*), welche für Innovation steht (*Innovation definiert die Marke*) (*Spezialisierung auf Running bringt Kompetenz*) und sich diese zutraut (*pionierhaft und mutig*). Neben dem eigentlichen Anwendungszweck erfüllen die Produkte auch symbolische Funktionen (*Laufschuh als Statussymbol*). On Running wird trotz ihrem als spezialisiert wahrgenommenen Sortiment (*spezialisiertes Sortiment*) (*schnelle Laufschuhe für die Strasse*) (*für spezifische Trainingseffekte*) mit verschiedenen Läufertypen assoziiert (*Laufschuhe für die breite Masse*) (*spezifisch für ambitionierte und erfahrene Läufer*) (*Marke für leistungsorientierte Läufer*), was nicht ausschliesslich positiv wahrgenommen wird (*Marke versucht eine zu breite Zielgruppe anzusprechen*). Zudem werden die Produkte mit tiefer Widerstandsfähigkeit (*kurze Produktlebensdauer*) (*viel Sohlenabrieb beim Laufen*) und tiefer Stabilität hinsichtlich des Laufgefühls beschrieben (*wackelig*).

Der Running Brand von Nike wird von den Probanden als spezialisierte Marke für asphaltlastige Unterlagen sowie urbane Gebiete wahrgenommen (*spezialisiert auf eine Laufart und deren Anforderung*) (*primär für Asphalt*) (*Road Running*) (*on road*). Aufgrund des Anwendungsbereiches (*schnelle Laufschuhe für die Strasse*) ist das Gewicht (*Laufschuh ist leicht wie eine Socke*) sowie das Laufgefühl optimiert (*Barfuss-Feeling*). Das optische Erscheinungsbild der Produkte wird als schlichtes und reduziertes Design beschrieben (*Form und Farben auf das Wichtigste reduziert*) (*schlichte Form*) (*schlichtes und elegantes Design*) (*modisch*), welches sich auch für den Alltag eignet (*Optik ist alltagstauglich*). Zudem werden die Kompetenzen der Marke mit optischen Aspekten assoziiert (*designgetriebene Marke*) (*designorientiert*) (*lifestyleorientiert*) (*Mainstream*), welche in alltagstauglichen Produkten resultiert (*Lifestyleprodukt für die Freizeit*). Die Wahrnehmung der Markenpersönlichkeit (*jung und unkonventionell*) (*verkommerzionalisiert und rücksichtslos*) respektive der Markenauftritt wird, unter anderem anhand der Grösse der Marke, als distanziert charakterisiert (*gross und dadurch anonym*) (*global und unpersönlich*) (*Markenauftritt ist überheblich und arrogant*). Die wahrgenommene Zielgruppe bezieht sich hierbei auf leistungsbezogene Läufer (*will nur*



*Elite ansprechen*) (*Marke für ambitionierte und fortgeschrittene Läufer*). Der Typische Runner dieser Marke priorisiert optische Aspekte zum persönlichen Ausdruck (*designorientierte und extrovertierte Läufer*) und ist empfänglich für mediale Botschaften (*von Werbung getriebener Läufer*).

Mit Asics wird eine spezialisierte, reine Running Marke assoziiert (*spezialisiert auf eine Laufart und deren Anforderungen*) (*eine reine Laufmarke*) (*werden nur für Running verwendet*), wobei Asics ausschliesslich mit Running in urbanen Gegenden assoziiert wird (*lange Strassenläufe*) (*schnelle Laufschuhe für die Strasse*) (*trage ich nur zum Laufen*). Die Marke wird mit Innovationskraft und Kompetenz verbunden (*jahrelange Erfahrung*) (*versteht die Komplexität von Laufschuhen*), wobei diese angeeignete Expertise die Marke als vertrauenswürdig und authentisch erscheinen lässt (*langjährige Pionierleistung schafft Vertrauen*) (*authentisch durch jahrelange Erfahrung*). Dabei setzt Asics Schwerpunkte in der Funktionalität ihrer Produkte (*Funktionalität dominiert*) (*funktional technisch*) (*klassisch unverändertes Running Design*), (*zweckmässiges Design*) (*optisch nur für den Sportgebrauch*), wodurch auch die Produktqualität im Vordergrund steht (*robuste Bauweise für Widerstandsfähigkeit*) (*langlebige Produkte*). Hinsichtlich des Laufgefühls wird Asics mit stützenden Komponenten assoziiert (*stützt den Fuss und sorgt für Stabilität*) (*unterstützendes Laufgefühl*). Zudem wird die Marke mit einem zurückhaltenden Markenauftritt, aber verständlichen Markenbotschaften verknüpft (*zurückhaltend sympathisch*) (*Marketing formuliert Anforderung an Runner klar*), wobei sie an kompetitiven Veranstaltungen präsent ist (*präsent an Wettkämpfen*), wodurch sich ihre Grundhaltung gegenüber der Sportart zeigt (*Running als Leistungssport*) (*verkörpert Wettkampfgedanke*) (*Marke ermutigt ans Limit zu gehen*) und sie die Runner mit einem bedürfnisorientierten und breiten Sortiment anspricht (*Sortiment für alle Bedürfnisse*) (*Marke die alle Bedürfnisse abdeckt*) (*gelenkschonend auf Asphalt*).

Adidas wird als (*Marke für ambitionierte und fortgeschrittene Läufer*) assoziiert, welche durch ihre minimalistische und alltagstaugliche Optik auffällt (*minimalistisches und modernes Design*) (*Design ist alltagstauglich*) (*dynamisch und weiche Schuhform*). Die typischen Nutzer fühlen sich durch das lokale Engagement der Marke mit ihr verbunden (*Identifikation durch lokalen Bezug*) (*Ich bin Teil der Brand Community*), wobei auch die Kompetenz in der Produktentwicklung ein zentraler Punkt der Marke ist (*versteht die*

*Komplexität von Laufschuhen) (vertrauenswürdig durch langjährige Markterfahrung) (verwenden neuste Technologien). Neben hochwertigen Produktkomponenten (widerstandsfähige Sohle) und gewichtsoptimierter Konstruktion (leichte Bauweise), steht die Marke für Sportlichkeit (verkörpert Sportlichkeit und Agilität), ohne dabei die Funktionalität der Schuhe zu vernachlässigen (funktional) (Laufschuh als reine Funktionalität) (Laufgefühl steht im Vordergrund).*

*Salomon wird von den Probanden als Outdoor-Marke (spezialisiert auf eine Laufart und Anforderung) beschrieben, welche die spezifischen Bedürfnisse des Running in der freien Natur adressiert (für Bergläufe) (Trail Running). Die Marke wird als (pionierhaft und mutig) charakterisiert, welche die Produktqualität (bekannt durch jahrelange Kontinuität in der Produktqualität) sowie die Funktionalität (kompaktes Schnürsystem und Sohlensystem) (Laufschuh als reine Funktionalität) ihrer Produkte priorisiert.*

## 5. Diskussion

In diesem Kapitel werden die Resultate der vorgehend angewendeten Auswertungsmethoden diskutiert, in den Kontext der aufgearbeiteten Theorie gesetzt sowie die verschiedenen, erfassten Markenimages miteinander verglichen.

### 5.1. Die Assoziations-Cluster im Running Markt Schweiz

In diesem Abschnitt werden die Resultate der inhaltlichen Strukturierung der Markenassoziationen, welche sich an der Gliederung der Markenidentitätselemente nach Radtke (2014) orientiert, diskutiert und in den Kontext der bisherigen Theorie gestellt.

Die Anzahl an zugewiesenen Markenassoziationen der acht theoretisch abgeleiteten Cluster variiert stark. Das Cluster *Produkt & Markenattribute* beinhaltet knapp einen Drittel aller erhobenen Konstrukte, wobei innerhalb des Clusters die sachlich-rationalen Eigenschaften, wie technische Komponenten, die Konstruktion der Laufschuhe und Beschreibungen zum Laufgefühl überwiegen. Hierbei wird ersichtlich, dass es sich nach der Definition von Keller (1993, S. 5)<sup>46</sup> mehrheitlich um produktbezogene Attribute handelt, welche im direktem Zusammenhang mit der Ausübung des eigentlichen Produktzweckes stehen. Dies betrifft auch die Unterkategorie *Produktart und Anwendungsbereich*, in welcher sich drei Hauptanwendungsbereiche herausgebildet haben. So wurden die Running Brands anhand ihrer Tauglichkeit für verschiedene Terrains unterschieden. Hauptunterscheidungsmerkmal hinsichtlich der Anwendbarkeit ist die Differenzierung zwischen urbanen Gebieten mit asphaltlastigem Untergrund und ländlichen Gebieten mit naturbelassenen Unterlagen. Ein weiterer Differenzierungspunkt, welcher sich nicht direkt auf die Unterlage respektive die Ausübung der Sportart bezieht, sind freizeit- und alltagsbezogene Anwendungsbereiche. Daraus lässt sich schliessen, dass Produkte der Running Brands auch vielseitige Nutzungszwecke erfüllen müssen, welche die eigentliche Ausübung der Sportart übersteigt. Neben der vielseitigen Anwendbarkeit von Produkten sind insbesondere auch die Produktlebensdauer und die Leistungserfüllung nach Clemen et al. (2012) zwei Aspekte der wahrgenommenen Produktqualität. Im Rahmen dieser Untersuchung wurde bezüglich der Produktlebensdauer insbesondere die Abnutzung der Sohle, die Qualität der Verarbeitung und die Wertigkeit der verwendeten Materialien erwähnt. Ein weiterer

---

<sup>46</sup> Vgl. Abschnitt 2.5.1.

genannter Aspekt, welcher der wahrgenommenen Qualität zugeordnet werden kann, ist die Gesamtkonstruktion der Laufschuhe und als wie ausgereift diese wahrgenommen wird respektive inwiefern sie noch Verbesserungspotenzial aufweist (*Laufschuhe haben noch Kinderkrankheiten*). Im Abgleich mit der theoretischen Definition nach Keller (1993, S. 5) fällt auf, dass keine nichtproduktbezogenen Attribute wie Preis oder Verpackung genannt wurden. Eine quantitative Betrachtungsweise der Anzahl Konstrukte zeigt, dass vergleichsweise wenige emotionale Produkt- und Markenattribute genannt wurden, wobei sich die emotionalen Attribute, welche die Marken konstituieren, primär auf sportliche Ambitionen, Erfolge und Rekorde beschränken. Auch dies unterstreicht, dass die Funktionalität des Laufschuhs und die damit verbundene individuelle Leistungserfüllung prioritär ist.

Hinsichtlich visueller Eigenschaften der Laufschuhmarken respektive dem Designansatz, welche die Running Brands unterscheiden, sind zwei dominierende Richtungen festzustellen. Diese lassen sich als minimalistisch-reduziert versus auffällig-funktional beschreiben. Ersteres lässt sich als dezentes und unauffälliges Design in Form und Farbe beschreiben, welches dadurch elegant, modisch und zeitlos erscheint. Der auffällig-funktionale Ansatz beinhaltet knallige Farben mit verschiedenen Materialien und sichtbaren technischen Komponenten. Zudem geben die zum Design erfassten Assoziationen, aufgrund des optischen Erscheinungsbildes, Hinweise auf die Anwendungsbereiche, was insbesondere die Nutzung im Alltag betrifft (*alltagstauglicher Look*) (*Optik ist alltagstauglich*) (*optisch nur für den Sportgebrauch*). Diese vielseitige Anwendungsmöglichkeit aufgrund des Designs stellt für die Läufer einen funktionalen Nutzen dar. Hinsichtlich des Markennutzens gilt es festzuhalten, dass zu drei von vier nach Smith und Colgate (2007, S. 11-14) definierten Nutzenarten<sup>47</sup>, nämlich *Functional*-, *Emotional*- und *Symbolic-Value*, Assoziationen genannt wurden, während zum *Cost-Sacrifice-Value* keine Assoziationen zugeordnet werden konnten. Im Gegensatz zum funktionalen Nutzen gilt es, die symbolische Bedeutung von Laufschuhen zu berücksichtigen, welche aufgrund der erfassten Assoziationen Hinweise auf die Nutzung von Running Brands zur Festigung und Gestaltung des idealen und des sozialen Selbst gibt. Bezüglich dem idealen Selbst wurde die Nutzung der Marke als Ausdruck der persönlichen sportlichen Ambitionen genannt, was mit der Aussage von Florack und

---

<sup>47</sup> Vgl. Abschnitt 2.5.2.2.

Scarabis (2007, S. 184) übereinstimmt, welche die Nutzung von Marken zur Übertragung von gewünschten Markeneigenschaften auf das ideale Selbst sowie als Ausdruck der sozialen Zugehörigkeit propagieren. Hinsichtlich dem sozialen Selbst wurde die Verwendung von Laufschuhen als Statussymbole erwähnt sowie die Zugehörigkeit zur Brand Community als weiterer symbolischer Nutzen einer Marke genannt. Die Assoziationen des Clusters *Typischer Nutzer & Selbstprojektion der Markennutzer* konkretisieren die vorgehende Aussage von Florack und Scarabis und zeigen auf, dass sich die typischen Markennutzer primär aufgrund der sportlichen Ambitionen und Erfahrung unterscheiden, wobei es mit Spass, Design, Werbung und Funktionalität auch Hinweise auf andere Faktoren gibt, welche die Markennutzung begründen und somit den Markennutzer und seine verfolgten Ziele charakterisieren.

Bezüglich Markenkompetenz und Markenwerten zeigt sich, dass sich diese hauptsächlich hinsichtlich technischer Innovation und Designorientierung unterscheiden. Dabei wird das Markenvertrauen beziehungsweise die Authentizität durch die jahrelange Erfahrung am Markt geschaffen, was die Marke dadurch glaubwürdig erscheinen lässt. Dies kann mit dem konstitutiven Identitätsmerkmal der Kontinuität nach Meffert und Burmann (1996, S. 29)<sup>48</sup> begründet werden, wodurch die Marken aufgrund ihrer zeitlichen Beständigkeit vom Runner als vertrauenswürdig eingestuft werden<sup>49</sup>. Hinsichtlich der Grundüberzeugungen wird ersichtlich, wie die Sportart definiert werden kann, wobei entweder die Leistung oder das Erlebnis respektive der Lifestyle im Vordergrund steht und woraus sich letztendlich die Markenpersönlichkeit beziehungsweise der Markenauftritt konstituiert<sup>50</sup>. Aufgrund der Integration des Markenauftritts in das Cluster Markenpersönlichkeit, konnte innerhalb dieser qualitativen Untersuchung die Kritik von Azoulay und Kapferer (2003, S. 151-153) hinsichtlich der Erfassung der reinen Markenpersönlichkeit, unter der ausschliesslichen Berücksichtigung von menschlichen Charaktereigenschaften, nicht restlos umgesetzt werden<sup>51</sup>.

---

<sup>48</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.3.1.

<sup>49</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.3.

<sup>50</sup> Die in dieser Arbeit identifizierten Markenpersönlichkeitsmerkmale werden lediglich als beschreibende Merkmale zur Charakterisierung der Running Brands verwendet und werden aufgrund des unterschiedlichen Forschungsansatzes nicht mit den, im theoretischen Teil der Arbeit vorgestellten quantitativen Skalen abgeglichen.

<sup>51</sup> Vgl. Abschnitt 2.5.3.2.

Dem Cluster *Beziehung-Marke-Nutzer* konnten keine Assoziationen zugeordnet werden, wodurch auf eine tiefe Relevanz dieses Identitätselementes für Running Brands geschlossen werden kann. Auch wenn die Aktivität respektive das Engagement von Marken innerhalb der Running Community genannt wurde, konnten hinsichtlich der Beziehung zwischen Marke und Runner keine Assoziationen eruiert werden, welche auf die Beziehungstypologien nach Fournier (2005) schliessen lassen würden. Eine mögliche Begründung ist, dass Marken zwar eine Identifikationsfunktion als symbolischen Nutzen aufweisen und sich die Kunden mit ihr identifizieren und dadurch eine persönliche Relevanz aufweisen, jedoch der Brand Relationship Quality-Faktor *Interdependence* nach Fournier (1998) und die damit verbundene Interaktionsintensität zwischen Marke und Kunden aufgrund der Produktart nicht hoch und vielseitig genug ist<sup>52</sup>. Auch der Quality-Faktor *Commitment*, welcher ein Verhalten beschreibt, das die Langlebigkeit der Beziehung unterstützen soll, wurde innerhalb der Befragung nicht thematisiert. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, wie sich in den Interviews herausgestellt hat, dass die Läufer für unterschiedliche Trainingseinheiten, Distanzen und Untergründe verschiedene Modelle und Marken verwenden, welche situativ ihren Anforderungen und Bedürfnissen entsprechen. Eine weitere mögliche Ursache könnte der tiefe Strukturierungsgrad der Erhebungsmethode darstellen, wodurch nicht alle Identitätselemente explizit abgefragt und damit thematisiert wurden.

Hinsichtlich der *Markenherkunft* wurden lediglich vier Konstrukte erhoben, was ein Indikator für eine untergeordnete Bedeutung dieses Elementes hinsichtlich der Markenidentität sein könnte. Jedoch stellen zwei davon zentrale markenimagedefinierende Assoziationen für On Running dar. *Swissness* als Assoziation zu den Werten des Ursprungslandes von On Running stellt im Schweizer Running Markt eine zentrale Assoziation dar, während die anderen Marken, auch aufgrund ihrer Grösse, als internationale Entitäten wahrgenommen werden, welche nicht primär mit ihrem Ursprungsland assoziiert werden. Auch wurde während der Untersuchung ersichtlich, dass die Probanden die Herkunftsländer einzelner Hersteller nicht benennen konnten<sup>53</sup>. Ein weiterer Ansatz zur Erklärung der tiefen Anzahl der Assoziationen hinsichtlich der kulturellen und geographischen Markenherkunft, ist der tiefe Strukturierungsgrad der Untersuchung, wobei die kulturelle Herkunft zwar möglicherweise von Bedeutung ist,

---

<sup>52</sup> Vgl. Abschnitt 2.5.4., Tabelle 4, Brand Relationship Quality Factors.

<sup>53</sup> Dies zeigte sich im Gespräch mit den Probanden während der Datenerhebung.

diese sich aber aufgrund der freien Erfassung der Assoziationen unter Umständen in aggregierter Form in anderen Clustern manifestiert.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass die inhaltliche Strukturierung der Assoziationen ein holistisches Bild über die relevanten Markenassoziationen hinsichtlich der untersuchten Running Brands zeigt. Zudem sind sie mit den theoretischen Grundlagen hinsichtlich der Thematik von Markenidentität und Markenimage vereinbar. Anhand der stark variierenden Anzahl an Assoziationen je Cluster, fällt die technische, funktionale und anwendungsorientierte Betrachtungsweise der leistungsorientierten Läufer auf, welche neben den produktbezogenen Attributen und funktionalen Nutzenaspekten auch Markenkompetenzen mit diesem Fokus beinhaltet. Auch wenn innerhalb der Clusteranalyse die relevanten optischen und emotionalen Aspekte hinsichtlich Running Brands ersichtlich wurden, lässt sich die vorgehend beschriebene technische Betrachtungsweise anhand eines Zitates der befragten Triathletin J.P. illustrieren (persönliche Kommunikation, 2. Mai 2019)<sup>54</sup>, welche die Grundhaltung der leistungsorientierten Läufer verdeutlicht: *«Viele der verschiedenen Modelle<sup>55</sup>, die ich laufe, gefallen mir optisch nicht wirklich. Schlussendlich ist der Laufschuh aber ein Arbeitsgerät, das meinen physiologischen Anforderungen entsprechen muss und mit dem ich meine sportlichen Ziele erreichen kann. Diesen Kompromiss muss ich eingehen.»*

## **5.2. Die Ideal-Marke des Schweizer Running Marktes**

Anhand der durch die Eigenstruktur-Analyse ermittelten Elementdistanzen im ESA-Raum sowie durch den errechneten Erfüllungsgrad, konnte Adidas innerhalb dieser Untersuchung als die Marke identifiziert werden, welche am ehesten der Wahrnehmung des idealen Running Brands entspricht. Weiter zeigt sich die assoziative Übereinstimmung auch innerhalb des semantischen Korridors, welcher sieben gemeinsame Assoziationen bei einem Winkel von  $< 45^\circ$  identifizierte. Gleichzeitig gilt es, die Marke Asics nicht zu vernachlässigen, welche zu Adidas die tiefste Elementdistanz aller erhobenen Marken aufweist und somit sehr ähnlich wie Adidas wahrgenommen wird. Dies zeigt sich auch im Erfüllungsgrad, bei dem Asics näher bei Adidas liegt als bei den restlichen Running Brands, wobei die übrigen Marken alle vergleichbare

---

<sup>54</sup> Aussage von J.P. im Anschluss an das Interview.

<sup>55</sup> In den verschiedenen Abschlussgesprächen wurde ersichtlich, dass die Probanden verschiedene Modelle und Marken nutzen, welche unter anderem abhängig von Distanz, Unterlage und angestrebten Trainingseffekten spezifisch eingesetzt werden.

Distanzen zur Ideal-Marke aufweisen. Ein weiteres Argument, welches für Adidas als ideale Running Marke spricht, sind die vorgegebenen Konstrukte Leichtigkeit und Komfort, welche sich im ESA-Raum zwischen der Ideal-Marke und Adidas befinden.

Eine inhaltliche Betrachtung der Assoziationen zur Charakterisierung des Markenimage der Ideal-Marke anhand der Potenzialmatrix, zeigt zu erwartende erwünschte funktionale und technische Attribute und Markenwerte hinsichtlich Produktqualität und Innovation. Dies widerspiegelt sich entsprechend auch in der Wahrnehmung der Markenpersönlichkeit und dem Markenauftritt. Weiter wurde ersichtlich, dass das aktive Engagement von Running Brands innerhalb der Community erwünscht ist und die Runner das Bedürfnis haben, sich als Teil der Brand Community betrachten zu können. Möglicherweise lässt sich dies damit erklären, dass neben leistungsorientiertem Running auch das Erlebnis bei der Ausübung der Sportart an sich zählt. Zudem werden hohe Ansprüche an das schlichte Design als zentraler optischer Aspekt gestellt, auch in Bezug auf die Alltagstauglichkeit.

Darüber hinaus werden aber im Abgleich mit der Negativ-Marke auch gegensätzliche Assoziationszuschreibungen ersichtlich, welche sich zumindest partiell widersprechen. Dies verdeutlicht sich beispielsweise anhand des dominierenden, erwünschten Anwendungsbereiches sowie in der Ausrichtung des Sortimentes auf die Läufertypen in Bezug auf ihre sportlichen Ambitionen und individuellen Bedürfnisse. Während die Ideal-Marke mit beiden Anwendungsbereichen (on road/off road) assoziiert wird, zeigt sich bei der Negativ-Marke eine klare Tendenz zu Trail Running als dominierenden Anwendungsbereich. Gleiches gilt für die Sortimentsgestaltung respektive Art der Laufschuhe und die damit verbundenen Bedürfnisse hinsichtlich Dämpfung, Stützung, Passform sowie den typischen Markennutzern. Dabei zeigt sich hier die Grundsatzfrage Spezialisierung versus Generalisierung. Daraus wird ersichtlich, dass Running Brands ein breites Spektrum an Anforderungen inklusive vielseitiger Anwendung abdecken müssen, bei gleichzeitig hohen Ansprüchen an die individuelle Bedürfnisbefriedigung aufgrund von persönlichen Präferenzen und physiologischen Gegebenheiten. Dies verdeutlicht sich zudem auch in der vergleichsweise hohen Varianz<sup>56</sup> des vorgegebenen Konstruktes Komfort, welche die heterogene Wahrnehmung der Marken hinsichtlich dieses

---

<sup>56</sup> Das Konstrukt Komfort weist eine doppelt so hohe Varianz auf wie das Konstrukt Leichtigkeit.



Parameters illustriert und als Indikator für ein individuelles Verständnis beziehungsweise für individuelle Bedürfnisanforderungen hinsichtlich dieser Dimension betrachtet werden kann. Die illustrierten Widersprüche sind demnach nicht als klassische unerklärbare Widersprüche zu verstehen, sondern verdeutlichen vielmehr die vorgehend illustrierte Herausforderung, nämlich Generalisierung versus Spezialisierung, welche die Marken strategisch adressieren müssen.

Abschliessend gilt es demnach festzuhalten, dass die Assoziationen der hypothetischen Running Brands Ideal-Marke und Negativ-Marke nicht als kohärente eigenständige Markenimages zu verstehen sind, sondern als Konglomerat von einzelnen Assoziationen respektive Assoziationsthemengebieten, welche als Indikatoren für erstrebenswerte beziehungsweise zu vermeidende Imagefaktoren betrachtet werden können.

### **5.3. Die Markenimages im Vergleich**

Die hypothetischen Ideal- und Negativ-Marken weisen losgelöst von der inhaltlichen Bedeutung der Assoziationen die homogensten Markenwahrnehmungen aller erfassten Marken auf. Dies lässt sich damit erklären, da sie innerhalb der Bewertung hinsichtlich der Assoziationen oftmals als Extrema eingesetzt wurden. Von den Running Brands im Schweizer Markt weist Nike die tiefsten Werte hinsichtlich Spread und Varianz auf und verfügt somit über die homogenste Meinungsstruktur innerhalb der Untersuchung, was auf eine einheitliche Wahrnehmung des Markenimages schliessen lässt. Als Kontrast dazu gilt es die Marke Asics zu erwähnen, bei der aufgrund von Höchstwerten in beiden Aspekten auf die heterogenste Markenwahrnehmung innerhalb der Untersuchung geschlossen werden muss.

Im inhaltlichen Vergleich der Markenimages wird ersichtlich, dass allen untersuchten Running Brands im Schweizer Markt die Fähigkeit beziehungsweise das Vertrauen zugesprochen wird, hochwertige Laufschuhe herzustellen können. Sei dies durch jahrelange Erfahrung am Markt mit inkrementeller Entwicklung oder durch den assoziierten Innovationsgeist der Marke, wodurch alle Marken diesen Aspekt der Ideal-Marke erfüllen. Ein zentraler Aspekt hierbei ist die Wahrnehmung als reiner Running Brand, welcher sich innerhalb der Sportart spezialisiert hat. Hinsichtlich der wahrgenommenen Produktqualität zeigt sich jedoch, dass die Marken On Running, Nike und Salomon im Vergleich zu Asics und Adidas mit einer kürzeren Produktlebensdauer

assoziiert werden, was sich insbesondere auf die Sohle bezieht. Bei On Running stellt dies ein Hinweis dar, dass der Marke zwar Innovationskraft und Kompetenz zugeschrieben wird, ihre Sohlenkonstruktion aber den Anforderungen von leistungsorientierten Läufern nicht entspricht respektive diese als noch nicht ausgereift genug wahrgenommen wird. Ein möglicher Erklärungsansatz ist die kurze Existenz der Marke im Vergleich zur etablierten Konkurrenz, welche bereits über Jahrzehnte am Markt aktiv ist.

Im Vergleich der assoziierten Anwendungsbereiche zeigt sich bei Salomon eine klare Spezialisierung auf Trail Running, was sich auch in der separierten Positionierung der Marke im ESA-Raum ausdrückt. Die Marken Asics, Adidas und Nike werden hauptsächlich mit Road Running und urbanen Gebieten in Verbindung gebracht, während On Running mit allen drei Anwendungsbereichen verknüpft wird, wobei die Assoziation zur hauptsächlichlichen Verwendung im Alltag auffällt. Im Gegensatz dazu wird Asics nur mit der Ausübung der Sportart assoziiert und der Marke eine Verwendung im Alltag, unter anderem auch aufgrund des Designs, abgesprochen.

Bezüglich des Design zeigt sich bei den Marken On Running, Nike und Adidas eine vergleichbare Wahrnehmung, wobei diese drei Marken tendenziell mit einem schlichten, minimalistischen und dadurch zeitlosen Design assoziiert werden, was auch als Anforderung für eine alltagstaugliche Optik identifiziert wurde<sup>57</sup>. Adidas scheint es zu gelingen, neben alltagstauglichem Design auch Assoziationen hinsichtlich Funktionalität zu evozieren. Bei den Marken Nike und On Running zeigt sich zudem eine deutliche Wahrnehmungstendenz hin zu designorientierten und lifestyleorientierten Running Brands, welche zwar auch für ihre Innovationen bekannt sind, jedoch mit einem klaren Designfokus auch als Mainstreamprodukte für eine breite Zielgruppe assoziiert werden. Bei On Running zeigt sich dies durch die Wahrnehmung als modische Trendmarke, deren Produkte auch als Statussymbole wahrgenommen werden. In diesem Zusammenhang gilt es die fehlende respektive schwache Ausstrahlung hinsichtlich sportlicher Ambitionen des Schweizer Laufschuhherstellers On Running zu erwähnen, was möglicherweise mit dem Design und der Alltagstauglichkeit in Verbindung gebracht werden kann. Dabei

---

<sup>57</sup> Im Gegensatz dazu stehen die Marken Asics und Salomon, welche mit einem zweckmässigen und funktionalen Designansatz charakterisiert werden.

werden diesbezüglich gewisse Parallelen zur Wahrnehmung der hypothetischen Negativ-Marke ersichtlich.

Bezüglich der Markenpersönlichkeit sticht die Marke Nike hervor, welche tendenziell als arrogant charakterisiert wird und aufgrund der Grösse des Brands als anonym und distanziert wahrgenommen wird. Dies lässt sich möglicherweise damit erklären, dass die mit der Marke assoziierten sportlichen Höchstleistungen und Erfolge der gesponserten Top-Athleten, den Markenauftritt als überheblich erscheinen lässt. Generell zeigte sich, dass die Grösse der Marke mit Anonymität und Distanziertheit assoziiert wird, wobei aktives Engagement innerhalb der Running Community aufgrund eines lokalen Bezuges die Marken greifbar machen und Zugehörigkeit zur Brand Community schaffen kann, wodurch Marken als weniger distanziert wahrgenommen werden respektive die Beziehung zum Runner emotionalisiert wird. Die restlichen Marken weisen eine zurückhaltendere Markenpersönlichkeit auf, wobei sich, insbesondere bei On Running und Salomon, der Charakter als Innovator in der Markenpersönlichkeit widerspiegelt. Bei On Running lässt sich dies möglicherweise auf die Schweizer Grundwerte und die wissenschaftlich bestätigte Wirkung ihrer Sohlenkonstruktion sowie auf die beiden ISPO-Awards als bester Performance Laufschuh zurückführen.

Beim Vergleich der verschiedenen Zielgruppen respektive assoziierten typischen Markennutzern zeigt sich, dass insbesondere Nike, On Running und Asics mit verschiedenen ambitionierten Läufern in Verbindung gebracht werden. Die typischen Markennutzer von Nike werden zudem als extrovertiert und designbewusst charakterisiert. Bei On Running wird der Versuch zur Ansprache einer zu breiten Zielgruppe von den leistungsorientierten Läufern kritisiert. Möglicherweise ist dies dadurch zu erklären, dass die Marke trotz ihres innovativen Charakters von ambitionierten und leistungsorientierten Läufern mehrheitlich als Lifestyle-Marke für den Alltag wahrgenommen wird, weil durch fehlende Ausstrahlung von sportlichen Ambitionen eine gewisse Diffusion festzustellen ist. Diesbezüglich gilt es aber auch festzuhalten, dass die typischen Markennutzer aufgrund der erfassten Assoziationen nicht spezifisch und differenziert den einzelnen Marken zugeordnet werden können, was möglicherweise auf die individuellen Anforderungen der Runner und die breiten Produktpaletten der Hersteller zurückgeführt werden kann.

Abschliessend lässt sich im inhaltlichen Vergleich der Markenimages feststellen, dass trotz verschiedener Übereinstimmungen hinsichtlich einzelner Assoziationsthemen, die Marken von leistungsorientierten Läufern grundsätzlich differenziert wahrgenommen werden. Dies deckt sich zudem mit den Erkenntnissen aus der Analyse der Semantischen Korridore, wo kein Running Brand im Korridor einer anderen Marke liegt<sup>58</sup>.

#### **5.4. Das Phänomen On Running und ihr Markenerfolg**

Die vorliegende Arbeit beinhaltet unter anderem das Untersuchungsziel, den Markenerfolg von On Running im Schweizer Markt aus einer Markenimage-Perspektive zu begründen. Nachfolgend werden nun drei zentrale Faktoren aus den Untersuchungsergebnissen zusammengefasst, welche diesbezüglich einen Erklärungsansatz darstellen:

1. Die innovationsgetriebene Historie der Marke, welche auf der technischen Revolution der Sohlenkonstruktion basiert, sowie deren wissenschaftliche Bestätigung, verleiht der Marke als Newcomer, Relevanz und Glaubwürdigkeit, die allein mit der Positionierung als reiner Lifestylebrand möglicherweise nicht zu erreichen gewesen wäre. Assoziationen von leistungsorientierten Läufern, welche die Produktqualität von On Running kritisch beleuchten, sind bei einer hauptsächlichen Anwendung im Alltag möglicherweise aufgrund der tieferen Belastung nicht zutreffend. Die mit der Marke On Running assoziierten Schweizer Werte hinsichtlich Produktqualität und Zuverlässigkeit und die Markenwahrnehmung als Ganzes wird dadurch nicht entscheidend beeinträchtigt.
2. Die Alltagstauglichkeit ermöglicht aufgrund der Konstruktion sowie des minimalistischen und dadurch zeitgenössischen Designs die Ansprache einer breiten Zielgruppe, welche Running nicht primär als Leistungssport betreibt, sondern die Marke vielmehr auch als Lifestyle-Produkt mit Statussymbolik nutzt. Diese breite Ansprache innerhalb des Running Marktes kann das starke Marktwachstum von On Running erklären, wobei leistungsorientierte Läufer nur ein spezifisches Teilsegment der Gesamtmarktes ausmachen und in welchem die Gelegenheitsläufer respektive Spass- und Freizeitläufer überwiegen. Damit ist On Running als ursprüngliche

---

<sup>58</sup> Dies gilt für die Winkel  $< 45^\circ$ .

Nischenmarke mit spezialisierten Produkten die Entwicklung gelungen, sich zunehmend auch als Laufschuhhersteller für die breite Masse zu etablieren<sup>59</sup> und Anwendungsbereiche zu erschliessen, welche die eigentliche Sportart Running übersteigen.

3. Der Bezug zur Marke aufgrund des Herkunftslandes, schafft eine zusätzliche Dimension der Identifikation und macht die Marke dadurch, wie die erfassten Assoziationen zeigen, verständlicher und greifbarer.

---

<sup>59</sup> On Running hat seit 2016 seinen Marktanteil mehr als verdoppelt und ist 2018 erstmals Marktführer nach Marktanteilen (P. Rupp, Head of Sales On Running, persönliche Kommunikation, 8 April 2019).

## 6. Konklusion

### 6.1. Fazit und Zusammenfassung der Forschungsergebnisse

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden die Markenimages der führenden Laufschuhhersteller im Schweizer Running Markt untersucht, mit der Absicht, anhand der Markenwahrnehmung von Läufern diese zu charakterisieren und dadurch eine differenzierte assoziative Markenbetrachtung zu ermöglichen. Ziel war es zudem, durch den Einsatz der hypothetischen Ideal- und Negativ-Marke erwünschte und unerwünschte Markenassoziationen identifizieren zu können und die verschiedenen Brands anhand dieser beiden Extrema durch die Probanden bewerten zu lassen. Zudem wurden die dominierenden Markenassoziationen inhaltlich strukturiert und damit die Bedeutung der einzelnen Imagedimensionen erklärt. Basierend auf der Repertory-Grid-Methode, wurden in teilstrukturierten Interviews leistungsorientierte Läufer zu ihren Markenassoziationen befragt. Als Ausgangslage zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden zudem die Begriffe Markenidentität und Markenimage theoretisch hergeleitet und aufgearbeitet.

Zusammenfassend können aus der empirischen Untersuchung vier Haupterkenntnisse festgehalten werden:

1. Das inhaltliche Clustering der erfassten Markenassoziationen der Running Brands zeigt eine hohe Übereinstimmung mit den theoretischen Elementen der Markenidentität respektive des Markenimage, wobei abgesehen vom Cluster *Beziehung-Marke-Nutzer* allen Strukturdimensionen Assoziationen zugeordnet werden konnten. Es konnte gezeigt werden, dass innerhalb der Zielgruppe von leistungsorientierten Läufern das Markenwissen breit abgestützt ist. Die untersuchten Marken decken neben emotionalen auch soziale Bedürfnisaspekte ab, jedoch überwiegen technische und funktionale Attribute und Markenassoziationen zu Vertrauen, Erfahrung und Innovation, welche direkt mit den unternehmerischen Kompetenzen zur Herstellung von qualitativ hochwertigen Produkten verbunden sind.
2. Die Resultate der quantitativen Auswertungen mittels Eigenstruktur-Analyse und Erfüllungsgrad zeigen im Markenvergleich Adidas als den am nächsten zur Ideal-Marke stehenden Running Brand. Die Übereinstimmungen mit der Ideal-Marke

verdeutlichen sich insbesondere in Bezug auf Produktqualität, Design sowie in der wahrgenommenen Markenzugehörigkeit, welche durch aktives Engagement innerhalb der Running Community erreicht wird.

3. Das Markenimage der hypothetischen Ideal-Marke verdeutlicht die individualisierten Bedürfnisse und Anforderungen, welche Running Brands erfüllen müssen. Auch wenn generelle Präferenzen für gewisse Markenwerte und Markenpersönlichkeitsmerkmale ersichtlich wurden, zeigt sich in der Markenpräferenz eine überwiegend rationale Komponente, welche funktionale Aspekte aufgrund von physiologischen Prädispositionen priorisiert, was mit der Erkenntnis vereinbar ist, dass die befragten leistungsorientierten Läufer, verschiedene Marken und Modelle für unterschiedliche Zwecke verwenden.
4. Die Markenwahrnehmung des Schweizer Laufschuhherstellers On Running lässt sich als die eines lifestyleorientierten Running Brands zusammenfassen, welcher sich zudem durch eine hohe Alltagstauglichkeit auszeichnet. Aus einer Markenimage-Perspektive ist der Markenerfolg von On Running anhand der Assoziationsschwerpunkte Design, Innovationkraft sowie Bezug zum Herkunftsland als Identifikationsfunktion zu erklären. On Running werden auch weniger erwünschte Assoziationen zugeschrieben, welche der Marke die Ausstrahlung von sportlichen Ambitionen absprechen und den Reifegrad der Sohlenkonstruktion hinsichtlich Produktqualität kritisch beleuchten.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass, obwohl eine konkrete Gewichtung der verschiedenen Identitätselementen respektive Imagefaktoren hinsichtlich ihrer Relevanz für leistungsorientierte Läufer nicht Untersuchungsziel der vorliegenden Arbeit war, eine Fokussierung auf Funktionalität bezüglich der individuellen Zielerreichung ersichtlich wurde. Schlussendlich zählt der Fit und die Performance unter Berücksichtigung der individuellen Anforderungen. Im Vergleich dazu konnten wenig emotional begründete Assoziationen in Bezug auf die verschiedenen Marken aufgezeigt werden. Dies kann als Hinweis auf Herausforderungen in der konkreten Emotionalisierung von leistungsorientierten Läufern innerhalb der identitätsorientierten Markenführung betrachtet werden.

## **6.2. Implikationen für die Praxis**

Nachfolgend werden, basierend auf den Erkenntnissen dieser Arbeit, die zentralen Implikationen für die Praxis abgeleitet und es wird aufgezeigt, wie Running Brands diese zur Optimierung ihrer Markenwahrnehmung nutzen können. Die Handlungsempfehlungen sind an das GAP-Modell des identitätsbasierten Marketingcontrollings nach Burmann et al. (2018, S. 294) angelehnt, welches den spezifischen Abgleich zwischen den verschiedenen Wahrnehmungsperspektiven empfiehlt.

### **1. Abgleich mit dem Soll-Markenimage zur Anpassung der Kommunikationsmassnahmen für spezifische Zielsegmente**

Die vorliegende Untersuchung zeigt für die markenverantwortlichen Mitarbeiter der Unternehmen die detaillierte Markenwahrnehmung von leistungsorientierten Runnern und somit möglicherweise bis anhin unbekannte Schwachstellen und unerwünschte Assoziationen. Diesbezüglich gilt es für die verschiedenen Running Brands, die zentralen Assoziationen mit dem angestrebten Soll-Markenimage abzugleichen, um allfällige Abweichungen zwischen den zwei Perspektiven identifizieren zu können, wobei massgebliche Abweichungen mit einer angepassten Markenkommunikation für die spezifischen Zielsegmente korrigiert werden müssen. Ansatzpunkte hierfür können die mit der Marke assoziierten typischen Markennutzer sowie die hauptsächlichen Anwendungsbereiche der Marke sein.

Für die Marke On Running gilt es diesbezüglich die aufgezeigte Diffusion hinsichtlich der Positionierung und der Ansprache der Hauptzielsegmente zu adressieren. Dabei gilt es die Herausforderung als spezialisierte und innovationsgetriebene Marke, in der Ansprache zwischen der breiten Masse von Freizeitläufern, welche die Alltagstauglichkeit aufgrund des Designs schätzen und den leistungsorientierten und ambitionierten Läufern zu lösen. Hierbei soll zudem die Wahrnehmung von On Running als Sportmarke für den Alltag mittels Emotionalisierung durch sportliche Ambitionen und Erfolge gestärkt und so leistungsorientierte Aspekte vermehrt ins Zentrum gestellt werden.



## **2. Abgleich mit Ideal-Marke und Negativ-Marke**

Die in dieser Arbeit charakterisierte Ideal-Marke, welche als Zusammenstellung von erwünschten Assoziationen im Running Bereich verstanden werden kann, bietet Anhaltspunkte zu Themengebieten, in welchen die jeweiligen Running Brands sich weiter konkretisieren und differenzieren können. Eine mögliche Vorgehensweise ist hier ein Assoziationsabgleich mit der Ideal-Marke, um neue, wünschenswerte, bis anhin noch nicht thematisierte Schwerpunkte in die Markeidentität integrieren zu können, um sich dadurch noch stärker an den Bedürfnissen der Zielsegmente auszurichten. Dabei gilt es hier die individuellen Markenidentitäten der Running Brands differenziert zu betrachten, wobei die erfasste Ideal-Marke nicht als generisches Erfolgsrezept verstanden werden kann. Ein vergleichbares Vorgehen empfiehlt sich mit der Negativ-Marke, um allfällige Schwächen und unerwünschte Assoziationen innerhalb der jeweiligen Markenidentität identifizieren zu können, welche es zu vermeiden gilt.

Ein möglicher Ansatz für On Running aus der Orientierung an der hypothetischen Ideal-Marke ist, dass sich der Schweizer Laufschuhhersteller stärker in der Running Community engagiert, um so insbesondere die Identifikation von leistungsorientierten Läufern mit der Marke zu stärken und so der fehlenden Wahrnehmung hinsichtlich sportlicher Ambitionen und Leistungsorientierung entgegenwirken zu können.

## **3. Nutzung der Markenassoziationen für die Produktentwicklung**

Neben Implikationen für die Markenidentität und dem damit verbundenen Markenauftritt, zeigen die erfassten Assoziationen relevante Hinweise hinsichtlich Produktqualität und der damit verbundenen Produktlebensdauer auf, wobei die einzelnen Assoziationen als Anhaltspunkte für die Produktentwicklung dienen können. Dies betrifft sowohl einzelne Komponenten als auch die Gesamtkonstruktion von Laufschuhen und das angestrebte Laufgefühl in Bezug auf Stabilität, Stütze und Dämpfung.

## **6.3. Kritische Würdigung und Ausblick**

Die vorliegende Arbeit ist ein erster Ansatz zur Erfassung der Markenwahrnehmung der führenden Running Brands im Schweizer Markt innerhalb einer leistungsorientierten Zielgruppe. Hierbei stellen die Resultate eine erste Basis für einen ganzheitlichen Imagevergleich dar, welcher Übereinstimmungen und Unterschiede zwischen den Marken aufzeigt. Die Ergebnisse lassen zudem Rückschlüsse auf erwünschte und

unerwünschte Assoziationen in Bezug auf Running Brands zu und dienen als Grundlage für weitere, spezifischere Forschung hinsichtlich der Markenimages in dieser Branche. Dabei zeigen die Untersuchungsergebnisse jedoch die Notwendigkeit zur verfeinerten Betrachtungsweise einzelner Markenidentitäts- und Markenimageelemente, welche den Markenerfolg von On Running im Schweizer Markt determinieren.

Der für diese Untersuchung gewählte qualitative Forschungsansatz, welcher anhand der Repertory-Grid Methodik und dem Software-Tool Rep:Grid operationalisiert wurde, hat sich für die Identifikation der relevanten Markenassoziationen bewährt. Die partielle Strukturierung der Interviews anhand der definierten Triadenvergleiche hat sich als vorteilhaft erwiesen, weil dadurch die Einflussnahme des Gesprächsleiters in der Interviewführung reduziert werden konnte und dennoch eine diskrete Beschreibung der Markenwahrnehmung gewährleistet werden konnte. In diesem Zusammenhang gilt es, die eingesetzte Laddering-Methode sowie die konsequent angewendete Paraphrasierung hervorzuheben, welche die Orientierung innerhalb der hierarchischen Struktur des Markenwissens von Konsumenten vereinfachte. Zudem konnten die Daten dadurch strukturiert und gleichzeitig digitalisiert erhoben werden.

Trotz der eingesetzten Laddering-Methode und der damit verbunden Paraphrasierung, gilt es die eingesetzten Hilfestellungen hinsichtlich Verzerrungen in der Datenerhebung zu hinterfragen. Um die gewünschte Konstruktgüte der Assoziationen zu erreichen, variierte, aufgrund der komplexen und sehr theoretischen Thematik und in Abhängigkeit des Vorwissens<sup>60</sup> des Probanden, der notwendige Erklärungsgrad zu den einzelnen Hilfestellungen erheblich. Es kann dadurch eine partielle Einflussnahme und Verzerrung seitens des Interviewleiters nicht restlos ausgeschlossen werden. Für zukünftige Untersuchungen empfiehlt es sich deshalb, den Pre-Test noch auszuweiten und den Hilfestellungen besondere Beachtung zu schenken. Ein Ansatzpunkt für Verbesserungen diesbezüglich stellt die Substituierung der Hilfestellungen in Form von offenen Fragestellungen durch vordefinierte und in Rep:Grid bereits vorerfassten Konstrukten dar, wodurch die Möglichkeit zur ungewünschten Einflussnahme des Gesprächsleiters weiter reduziert wird<sup>61</sup>. Eine weitere Empfehlung ist, die Anforderungen an das

---

<sup>60</sup> Je nach Berufsfeld des Probanden variierte die Affinität für das Themengebiet Markenimage und Markenidentität, was sich auf den Einsatz der Hilfestellungen auswirkte.

<sup>61</sup> Analog zum Vorgehen mit den vorgegebenen Konstrukten Komfort und Leichtigkeit.

Abstraktionsvermögen der Probanden durch eine stärkere Eingrenzung des Untersuchungsraums zu verringern. In diesem Fall hätte sich eine Beschränkung auf Teilsegmente von Running Brands respektive einzelne Imagefaktoren angeboten. Grundsätzlich gilt es jedoch zu vergegenwärtigen, dass es sich hierbei um die klassischen Zielkonflikte und Herausforderungen innerhalb der qualitativen Marktforschung handelt, welche nicht restlos gelöst werden können.

Bei den vorliegenden Resultaten handelt es sich um eine Momentaufnahme einer Strichprobe mit sehr leistungsorientierten Läufern, wobei hierbei kritisch hinterfragt werden muss, inwiefern diese Markenwahrnehmung für andere Leistungsstufen respektive Freizeit- und Gelegenheitsläufer Gültigkeit hat. Zudem gilt es zu erwähnen, dass die Geschlechterverteilung innerhalb der Stichprobe nicht ausgeglichen ist. Dies ist auf die Herausforderung in der Probandenrekrutierung zurückzuführen, wobei die Leistungsorientierung und das damit angenommene Markenwissen priorisiert wurde. Die vorliegenden Resultate können zudem aufgrund des qualitativen Forschungsansatzes nicht als allgemeingültig betrachtet werden. Es besteht deshalb die Notwendigkeit, die vorliegenden qualitativen Ergebnisse der Markenwahrnehmung quantitativ zu bestätigen.

Für weiterführende Untersuchungen bieten die vorliegenden qualitativen Ergebnisse neben der quantitativen Validierung mehrere Ansatzpunkte an. So kann die in dieser Arbeit verwendete Forschungsmethodik auf weitere Running Zielgruppen angewendet werden, um so die Erkenntnisgewinne auszuweiten und zu konkretisieren. Mögliche Selektionskriterien stellen neben demographischen Kriterien und verschiedenen Leistungsniveaus auch die identifizierten Anwendungsbereiche dar, wodurch sich der Markenimage basierte Markenvergleich um weitere zielgruppenspezifische Assoziationen erweitern liesse.

Die vorliegenden Resultate bieten zudem eine Grundlage für weiterführende Untersuchungen hinsichtlich allfälliger Image-Gaps zwischen definierter Markenidentität und Markenimage, wofür ebenfalls die Repertory-Grid-Methodik verwendet werden könnte. Ein möglicher Abgleich könnte zwischen markenverantwortlichen Mitarbeitern und einzelnen Zielsegmenten vollzogen werden. Zudem besteht die Möglichkeit das Image-Gap zwischen markenverantwortlichen Mitarbeitern und Verkaufsmitarbeitern von Retailpartnern zu erheben. In diesem Zusammenhang interessiert zudem auch,

welche Einflussfaktoren respektive Marketingmassnahmen die grösste konstitutiven Wirkung auf die Markenimagebildung aufweisen. Bezogen auf den Point of Sale ist dies insofern relevant, als die Verkaufsmitarbeiter vor Ort durch ihre Expertise direkt auf die Präferenzbildung der Kunden Einfluss nehmen können. Daraus könnten sich Implikationen hinsichtlich der Schulung von Verkaufsmitarbeitern der Retailpartner ergeben.

## 7. Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. London: Simon & Schuster UK Ltd.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), S. 347-356.
- Aaker, J. L. (1999). The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion. *Journal of Marketing Research*, 36(1), S. 45-57.
- Aaker, J. L. (2005). Dimensionen der Markenpersönlichkeit. In: F. R. Esch (Hrsg.): *Moderne Markenführung - Grundlagen, Innovative Ansätze und Praktische Umsetzung*. S. 167-176. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- American Marketing Association (2019). *Definition of a Brand*. Abgerufen von <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B&dLetter=B>
- Azoulay, A., & Kapferer, J. N. (2003). Do brand personality scales really measure brand personality. *Brand Management*, 11(2), S. 143-155.
- Bekmeier-Feuerhahn, S. (2005). Messung von Markenvorstellungen. In: F. R. Esch (Hrsg.): *Moderne Markenführung - Grundlagen, Innovative Ansätze und Praktische Umsetzung*. S. 1331-1346. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Berger, V., & Hari, J. (2012). *Consumers and Eco-labelling: A Repertory Grid Study*. Arbeitspapier Nr. 170. Southampton: Southampton University - Academy of Marketing Conference.
- Bielefeld, K. W. (2012). *Consumer Neuroscience. Neurowissenschaftliche Grundlagen für den Markenerfolg*. Wiesbaden: Springer Gabler Research.
- Blinda, L. (2003). *Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung*. Arbeitspapier Nr. 2. Bremen: Universität Bremen Fachbereich Wirtschaftswissenschaften.
- Burmann, C., & Meffert, H. (2005). Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: H. Meffert, C. Burmann, & M. Koers (Hrsg.): *Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und Praktische Umsetzung*. S. 37-67. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Burmann, C., & Stolle, W. (2007). *Markenimage - Konzeptionalisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstrukts*. Arbeitspapier Nr. 28. Bremen: Universität Bremen Fachbereich Wirtschaftswissenschaften.

- Burmann, C., Blinda, L., & Nitschke, A. (2003). *Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements*. Arbeitspapier Nr. 1. Bremen: Universität Bremen Fachbereich Wirtschaftswissenschaft.
- Burmann, C., Halaszovic, T., Schade, M., & Piehler, R. (2018). *Identitätsbasierte Markenführung-Grundlagen, Strategie, Umsetzung und Controlling*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Burmann, C., Meffert, H., & Feddersen, C. (2007). Identitätsbasierte Markenführung. In: A. Florack, E. Primosch, & M. Scarabis (Hrsg.): *Psychologie der Markenführung*. S. 3-30. München: Vahlen.
- Clemenz, J., Brettel, M., & Moeller, T. (2012). How the personality of a brand impacts the perception of different dimensions of quality. *Journal of Brand Management*, 20(1), S. 52-64.
- Constructs und Elements GmbH. (2009). *sci:vesco: Handbuch zur Version 3.0. - sci:vesco®, Programm Version: 3.0.0.111*. Leipzig: Construct und Elements GmbH.
- Deichsel, A., Errichiello, O., & Zschesche, A. (2017). *Grundlagen der Markensoziologie - Die sozialen Prinzipien von Markenbildung und -führung in Theorie und Praxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Dilip, R., & Banerjee, S. (2014). Identification and measurement of brand identity and image gap: a quantitative approach. *Journal of Product & Brand Management*, 23(3), S. 207-219.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Holman, D. (1996). Using repertory grids in management. *Journal of European Industrial Training*, 20(3), S. 3-30.
- Erikson, E. H. (1980). *Identität und Lebenszyklus. Drei Aufsätze*. 6. Auflage. Frankfurt: Surhkamp.
- Esch, F. R. (2011). *Wirkung integrierter Kommunikation. Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung*. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler Research.
- Esch, F. R. (2018). *Strategie und Technik der Markenführung*. 9. Auflage. München: Franz Vahlen.
- Esch, F. R., Langner, T., & Rempel, J. E. (2005). Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität. In: F. R. Esch (Hrsg.): *Moderne Markenführung - Grundlagen, Innovative Ansätze und Praktische Umsetzung*. S. 103-130. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

- Esch, F. R., Langner, T., Schmitt, B. H., & Geus, P. (2006). Are brands forever? How brand knowledge and relationships affect current and future purchases. *Journal of Product & Brand Management*, 15(2), S. 98-105.
- Esch, F. R., Wicke, A., & Rempel, J. E. (2005). Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In: F. R. Esch (Hrsg.): *Moderne Markenführung - Grundlagen, Innovative Ansätze und Praktische Umsetzung*. S. 3-61. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Faircloth, J. B., Capella, L. M., & Alford, B. L. (2001). The Effect of Brand Attitude and Brand Image on Brand Equity. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(3), S. 61-75.
- Florack, A., & Scarabis, M. (2007). Personalisierte Ansätze der Markenführung. In: A. Florack, E. Primosch, & M. Scarabis (Hrsg.): *Psychologie der Markenführung*. S. 179-193. München: Vahlen.
- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *The Journal of Consumer Research*, 24(4), S. 343-373.
- Fournier, S. (2005). Markenbeziehungen – Konsumenten und ihre Marken. In: F. R. Esch (Hrsg.): *Moderne Markenführung - Grundlagen, Innovative Ansätze und Praktische Umsetzung*. S. 209-236. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Fransella, F., Bell, R., & Bannister, D. (2004). *A Manual for Repertory Grid Technique*. 2. Auflage. Chichester: John Wiley & Sons.
- Fromm, M. (1995). *Repertory Grid Methodik*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Fromm, M. (1999). *Beiträge zur Psychologie der persönlichen Konstrukte*. Münster: Waxmann Verlag.
- Geuens, M., Weijters, B., & De Wulf, K. (2009 ). A new measure of brand personality. *International Journal of Research Marketing*, 26(1), S. 97-101.
- Hausser, K. (1995). *Identitätspsychologie*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Henderson, G., Iacobucci, D., & Calder, B. J. (1998). Brand diagnostics: Mapping branding effects using consumer associative networks. *European Journal of Operational Research*, 111(1), S. 306-327.
- Henderson , G. R., Iacobucci, D., & Calder, B. J. (2002). Using Network Analysis to Understand Brands. *Advances in Consumer Research*, 29(1), S. 397-405.
- Hermann, A., Huber, F., & Braunstein, C. (2005). Gestaltung der Markenpersönlichkeit mittels der "means-end" Theorie. In: F. R. Esch (Hrsg.): *Moderne Markenführung*

- *Grundlagen, Innovative Ansätze und Praktische Umsetzung*. S. 177-208. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Hunter, M. G. (1997). The use of RepGrids to gather interview data about information systems analysts. *Information Systems Journal*, 7(1), S. 67-81.
- Kang, C., Bennett, G., & Peachey, J. W. (2016). Five dimensions of brand personality traits in sport. *Sport Management Review*, 19(1), S. 441-453.
- Kapferer, J. N. (1992). *Strategic brand management: New approaches to creating and evaluating brand equity*. New York: Free Press.
- Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management*. 4. Auflage. London: Kogan Page UK .
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), S. 1-22.
- Keller, K. L. (2003). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(1), S. 595-600.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management - Building, Measuring and Managing Brand Equity*. 4. Auflage. Pearson Education Limited.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(5), S. 740-759.
- Kelly, G. A. (1986). *Die Psychologie der persönlichen Konstrukte*. Paderborn: Junfermann-Verlag.
- Keupp, H., Ahbe, T., Gmür, W., Höfer, R., Mitzscherlich, B., Kraus, W., & Straus, F. (2002). *Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne*. 2. Auflage. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Kircher, S. (2013). Sprache als Markenzeichen. *Markentartikel* 2013(5), S. 54-55.
- Knackfuss, C. (2009). *Die Rolle von Emotionen als Mediatoren zwischen Markenimage und Markenstärke. Eine empirische Analyse am Beispiel des deutschen Automarktes*. Wiesbaden: Gabler.
- Koenig, C. J., Jöri, E., & Knüsel, P. (2011). The Amazing Diversity of Thought: A Qualitative Study on How Human Resource Practitioners Perceive Selection Procedures. *Journal of Business and Psychology*, 26(1), S. 437-452.
- Kuss, A., Wildner, R., & Kreis, H. (2018). *Marktforschung - Datenerhebung und Datenanalyse*. 6. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.



- Kwak, D. H., & Kang, J. H. (2009). Symbolic purchase in sport: The roles of self-image congruence and perceived quality. *Management Decision*, 47(1), S. 85-99.
- Langan-Fox, J., & Tan, P. (1997). Images of a culture in transition: Personal constructs of organizational stability and change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), S. 273-293.
- Magerhans, A. (2016). *Marktforschung - Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Marcia, J. E. (1980). Identity in adolescence. In: J. Adelson (Hrsg.): *Handbook psychology*. S. 159-187. New York: Wiley & Sons.
- Marsden, D., & Littler, D. (2000). Repertory grid technique - An interpretative research Framework. *European Journal of Marketing*, 34(7), S. 816-834.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken*. 12 Auflage. Weidheim: Beltz Pädagogik.
- Meffert, H., & Burmann, C. (1996). *Identitätsorientierte Markenführung - Grundlagen für das management von Markenportfolios*. Arbeitspapier Nr. 100. Münster: Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V.
- Meffert, H., & Burmann, C. (2005). Wandel in der Markenführung - vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis. In: H. Meffert, C. Burmann, & M. Koers (Hrsg.): *Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*. 2. Auflage. S. 19-32. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Meffert, H., & Koers, M. (2005). Identitätsorientiertes Markencontrolling - Grundlagen und konzeptionelle Ausgestaltung. In: H. Meffert, C. Burmann, & M. Koers, (Hrsg.): *Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und Praktische Umsetzung*. 2. Auflage. S. 273-294. Wiesbaden: Gabler.
- Nandan, S. (2005). An exploration of the brand identity - brand image linkage: A communications perspective. *Journal of Brand Management*, 12(4), S. 264-278.
- On Running. (2019). *Die On Geschichte*. Abgerufen von <https://www.on-running.com/de-ch/about>
- Radtke, B. (2014). *Markenidentitätsmodelle - Analyse und Bewertung von Ansätzen zur Erfassung Markenidentität*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Recke, T. (2011). *Die Bestimmung der Repositionierungsintensität von Marken - Ein entscheidungsunterstützendes Modell auf Basis von semantischen Netzen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

- Rocchi, B., & Stefani, G. L. (2005). Consumers' perception of wine packaging: a case study. *International Journal of Wine Marketing*, 18(1), S. 33-44.
- Roselius, T. (1971). Consumer Rakings of Risk Reduction. *Journal of Marketing*, 35(1), S. 55-61.
- Rosenberger, M. (2015). *Vademecum rep:grid - Leitfaden zum professionellen Einsatz der Pepertory-Grid-Technik*. 4. Auflage. Norderstedt: BoD - Books on Demand.
- Rosenberger, M., & Freitag, M. (2009). Repertory Grid. In: S. Kühl, P. Strodtholz, & A. Taffertshofer (Hrsg.): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden*. S. 477-496. Wiesbden: VS Verlag.
- Ruge, H. D. (2005). Aufbau von Markenbildern. In: F. R. Esch (Hrsg.): *Moderne Markenführung - Grundlagen, Innovative Ansätze und Praktische Umsetzung*. 4. Auflage. S. 239-262. Wiesbaden: Gabler.
- Rugg, G., & P, M. (1995). Laddering. *Expert Systems*, 12(4), S. 339-345.
- Schallehn, M. (2012). *Marken-Authentizität - Konstrukt, Determinanten und Wirkung aus Sicht der identitätsbasierten Markenführung*. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien Wiesbaden.
- Sheng, H., Siau, K., & Nah, F. (2010). Understanding the Values of Mobile Technology in Education: A Value-Focused Thinking Approach. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 42(1), S. 25-44.
- Smith, J. B., & Colgate, M. (2007). Customer Value Creation: A Practical Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(1), S. 7-23.
- Sofistiq. (2015). *Rep:Grid-Guidlines. The new generation of repertory grid software. Program version 0.15.1-r*. Leipzig: Sofistiq.
- Sofistiq. (2019). *Rep:Grid Pro. Die Cloudbasierte Informationsbasis*. Abgerufen von <https://www.sofistiq.com/de/tools/rep-grid-pro>.
- Steffen, A., & Doppler, S. (2019). *Einführung in de Qualitative Marktforschung. Design-Datengewinnung-Datenauswertung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tan, F. B., & Hunter, M. G. (2002). The Repertory Grid Technique: A Method for Studying of Cognition in Information Systems. *MIS Quarterly*, 26(1), S. 39-57.
- Wang, J. J., Wann, D. L., Zhenqui, L. L., & Zhang, J. J. (2018). Self-expression through sport participation: exploring participant desired self-image. *European Sport Management Quarterly*, 18(5), S. 583-606.

- Wijaya, B. S. (2013). Dimensions of Brand Image: A conceptual Review from the Perspective of Brand Communication. *European Journal of Bsuiness and Management*, 5(31), S. 55-65.
- Woodruff, R. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Sience*, 25(2), S. 139-153.

## 8. Anhang

### I: Interviewleitfaden

#### Einführung in das Untersuchungs-Setting

1. Interviewer stellt sich vor.
2. Vorhaben erläutern: Assoziationen und Vorstellungsbilder zu verschiedenen Laufschuhmarken zu erheben.
3. Verweis auf Vertraulichkeit der Daten, welche anonymisiert ausgewertet und ausschliesslich im Rahmen dieser Untersuchung verwendet werden.
4. Kurz zur Auflockerung fragen, welche sportlichen Ziele verfolgt werden und was am Laufen Freude bereitet.

#### Durchführung des Datenerhebung

5. Erklärung der Repertory-Grid-Methode innerhalb der Software anhand des Einführungsbeispiels mit Schokoriegeln. Rückfrage ob Methode verstanden worden ist. Ansonsten ein weiteres Beispiel verwenden.
6. Überleitung zur eigentlichen Untersuchung und Hinweis auf die zu untersuchenden Elemente und kurzer Beschrieb der Elemente Ideal- und Negativ-Marke. Vorlegen des Beschriebs als Gedankenstütze.
7. Persönliche Daten (Alter, Geschlecht) erheben.

Elemente	Beschrieb
Nike	
Asics	
Salomon	
Adidas	
On Running	
Ideal-Marke	Deine ideale Vorstellung, wie eine Laufschuhmarke respektive ein Laufschuh sein sollte, wenn du sie selber erschaffen könntest.
Negativ-Marke	Ist die Laufschuhmarke, welche alle negativen Eigenschaften verkörpert, welche für dich nicht erwünscht sind. Sie kann als Gegenpol zur Ideal-Marke verstanden werden.

Tabelle 10: Elementbeschreibung Interview-Leitfaden

## Abschluss

8. Beenden des Interviews und Feedback einholen
9. Bedanken für die Unterstützung und Kontaktdaten aufnehmen falls Interesse an Resultaten besteht.

### Konstrukte als Stütze für den Probanden:

Diese werden nur gegen Ende der Erhebung oder sofern nötig als mögliche Hilfestellung beigezogen und basieren auf der Struktur von Radkte (2014). Ausgenommen davon sind die Konstrukte 1.1-1.3\*, welche von On Running vorgegeben wurden und zwingend abgefragt werden.

Konstrukte	Beschreibung als Hilfestellung
1. Produkt & Markenattribute	Welche Eigenschaften sind für dich relevant? Aufgrund welcher Eigenschaften würdest du die jeweilige Marke kaufen oder warum nicht?
1.1 Leichtigkeit/Gewicht*	Wie würdest du die verschiedenen Marken hinsichtlich Leichtigkeit/Gewicht unterscheiden?
1.2 Komfort*	Wie würdest du die verschiedenen Marken hinsichtlich Komfort unterscheiden?
1.3 Design*	Wie würdest du die verschiedenen Marken hinsichtlich Design beschreiben und unterscheiden? Welche Aspekte fallen dir sofort auf?
2. Nutzenarten	Welchen Nutzen haben für dich die einzelnen Marken und wie würdest du diesen unterscheiden?
3. Markenpersönlichkeit	Mit welchen Charaktereigenschaften eines Menschen können die Marken beschrieben werden?
4. Beziehung Marke-Nutzer	Wie ist die Beziehung zwischen den Läufern und den Marken? Welches Verhältnis haben sie und wie ist ihr Umgang? Welche Erlebnisse verbindest du mit der Marke?
5. Markenwerte & Vision	Nach welchen Überzeugungen handeln die Marken? Woran glauben sie?
6. Markenherkunft	Wie lassen sich Herkunft und Wurzeln der Marke beschreiben? Was macht ihre Herkunft einzigartig?

7. Markenbild	Welche spezifischen Bilder verbindest du mit den einzelnen Marken? Was empfindest du dabei und welche Emotionen lösen sie aus?
8. Kommunikationsstil	Wie würdest du den Auftritt der Marken beschreiben? Was für eine Sprache verwenden sie?
9. Markenkompetenz	Was sind die Stärken der einzelnen Marken? Was zeichnet die Marken aus? Welche Fähigkeiten sollten diese Marken haben?
10. Typischer Nutzer	Wie würdest du einen typischen Läufer der Marke X beschreiben? Welche Charakterzüge hat er oder sie?
11. Selbstprojektion des Markennutzers	Wie würden sich die Läufer der Marke X beschreiben? Was sind ihre Grundüberzeugungen? Nach was Streben die Nutzer der Marke X? Was wollen sie durch die Marke ausdrücken?

Tabelle 11: Konstrukt-Hilfestellungen mit Fragen

### Laddering-Methode nach Rugg und McGeorge:

Fragestellungen nach Rugg und McGeorge (1995, S. 340), welche sowohl Generalisierung, Spezifikation sowie Konkretisierung von Aussagen ermöglichen.

Perspektive auf der Leiter	Klassifizierung	Zweckbestimmung	Teil-Beziehung
Generalisierung (upwards)	Zu was gehört X dazu?	Was ist der Zweck oder Aufgabe von X?	X ist ein Teil von?
Spezifikation der Hierarchie (downwards)	Welche Unterkategorien von X gibt es?	Welche Teilaufgaben hat X?	Aus welchen Komponenten besteht X?
Spezifikation der Attribute/Eigenschaften (downwards)	Welche Eigenschaften hat X?	Welche Eigenschaften hat X?	Welche Eigenschaften hat X?
Konkretisierung durch Beispiele (sideways)	Könntest du mir weitere Beispiele von X nennen?	Könntest du mir weitere Beispiele von X nennen?	Könntest du mir weitere Beispiele von X nennen?

Tabelle 12: Fragestellungen innerhalb der Laddering-Methode (In Anlehnung an Rugg & McGeorge, 1995, S. 340)

**Frage zur Unterscheidung:** Was ist die wichtigste Eigenschaft, in welcher sich X und Y unterscheiden?

**Frage zur Generalisierung:** Was ist wichtigste Eigenschaft, welche X und Y gemeinsam haben?

**Frage zur generellen Spezifikation:** Aufgrund welcher Eigenschaft kannst du X als X klassifizieren?

## II: Ablauf Datenerhebung in Rep:Grid

Welche zwei Elemente sind sich eher ähnlich und unterscheiden sich gleichzeitig vom dritten?



Abbildung 14: 1. Auswahl zweier ähnlicher Elemente aufgrund einer Eigenschaft

Was macht „On Running“ und „Asics“ ähnlich und unterscheidet gleichzeitig von „Salomon“ ?

Ihre Antwort  
on road



Geben Sie Ihre Antwort in das Eingabefeld ein.

weiter



Abbildung 15: 2. Benennung der Ähnlichkeit der beiden ausgewählten Elemente



Was macht „On Running“ und „Asics“  
ähnlich und unterscheidet gleichzeitig von  
„Salomon“ ?

Ihre Antwort  
on road

Geben Sie Ihre Antwort in das Eingabefeld ein.

weiter  
▼

Abbildung 16: 3. Benennung des Unterschieds zu den zwei vorgehenden Elementen

Bewerten der Elemente auf ihrer  
persönlichen Dimension.

ausgewertete Elemente sind sichtbar

off road

weiter  
▼

keins von Beidem

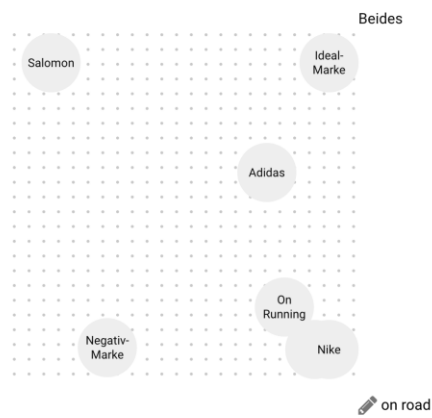


Abbildung 17: 4. Bewertung aller Elemente anhand der definierten Eigenschaften

### III: Erklärungsbeispiel zu Spread & Varianz nach Rosenberger

Spread (mittlere Abweichung) ist der mittlere Abweichungswert eines Elementes und zeigt die tatsächlichen Einzelmeinungen zu einem Element. Das Element selbst ist der Schwerpunkt dieser Einzelmeinungen (Mittelwert aller Ortsvektoren).

Je größer die Streuung um ein Element ist, desto unterschiedlicher wird das Element von den Befragten wahrgenommen.

Die durchschnittlichen Abstände aller Einzelmeinungen zu den verschiedenen Gruppenmitteln können über den Excel Button in die Zwischenablage kopiert werden.

Interessant sind die Kennzahlen: Spread und Varianz.

Der Spread gibt an, wie weit die Einzelmeinungen im Durchschnitt vom Schwerpunkt entfernt sind, die Varianz, wie homogen die Punktwolke der Einzelreferenzen ist (große Varianz=es gibt Ausreißer).



Eine Varianz von 0 würde eine gleichmäßige Streuung um ein Element bedeuten, unabhängig davon wie groß der Radius um das Element ist (= der Spread).

Hohe Werte für Spread und Varianz zeigen uns, dass ein Element heterogen gesehen wird. Beispiel Puma & Reebok & ein sportliches Highlight

Element	Spread	Varianz
Puma	12,63	15,11
Reebok	12,72	63,51
Ein sportliches Highlight	19,44	56,28

An den Werten kann man erkennen, dass die Befragten ein relativ einheitliches Bild von der Marke Puma haben. Dasselbe gilt auch für Reebok, allerdings gibt es da Ausreißer. Würde man bei Reebok den Spread nicht mit betrachten, suggeriert die hohe Varianz eine hohe Heterogenität bzgl. der Meinungsstruktur, die so nicht vorliegt. Bei rein statistischen Auswertungen würden deshalb diese Ausreißer in der Regel nicht berücksichtigt werden, bei rep:grid dagegen können diese Ausreißer qualitativ gesehen wichtige Hinweise geben.

Über ein sportliches Highlight sind sich die Befragten am wenigsten einig (großer Spread und große Varianz).

Die folgenden drei Screenshots aus der ESA zeigen diese Zusammenhänge auf.

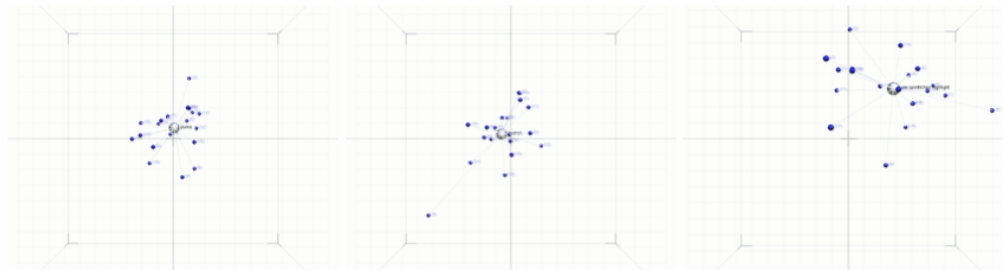


Abbildung 18: Erklärungsbeispiel zu Varianz und Spread nach Rosenberger<sup>62</sup>

<sup>62</sup> Dieses Beispiel zur Erklärung der beiden Begriffe Spread und Varianz nach Rosenberger wurde vom Experten Prof. Dr. Hari im Rahmen der persönlichen Kommunikation zur Verfügung gestellt und wird zur Erklärung der beiden Begriffe in der Auswertungsmethodik verwendet.

### III: Strukturdimensionen und Kategoriensystem zur inhaltlichen Strukturierung der Assoziationen

Strukturdimensionen	(Unter)-Kategorien	Beschrieb der Dimension	Ankerbeispiele
1. Produkt & Markenattribute	Sachliche Eigenschaften	Physische Eigenschaften, Technologie, Produktqualität, Aussagen zum Laufgefühl	neutrale weiche Laufschuhe viel Sohlenabrieb beim Laufen
	Emotionale Eigenschaften	Emotionen und Gefühle von der Marke vermittelt werden	verkörpert Freiheit
	Produktart und Anwendungsbereich	Art der Laufschuhe und Einsatzgebiet	on road, off road, für die Stadt
2. Design	Visuelle Eigenschaften	Bewertungen zu Form, Farbe, Schnitt der Produkte und Marke	verspieltes Design, elegant geschnitten
3. Markennutzen	Functional Value	Sachlich-rationale Vorteile, die der Kunde durch die Marke oder Produkt erhält	Regen hat keinen Einfluss auf das Gewicht
	Emotional Value	Erlebnisse, Gefühle und Emotionen bei der Produktnutzung	man fühlt sich sportlich und attraktiv
	Symbolic Value	Psychologische Bedeutung hinsichtlich sozialem Status und Identität	Status, Anerkennung
4. Markenpersönlichkeit	Wahrgenommene Charaktereigenschaften & Markenauftritt.	Menschliche Charakterzüge mit der die Marken beschrieben werden. Markenauftritt, welcher die Wahrnehmung der Kommunikationsbotschaft bei den Konsumenten determiniert.	vertrauenswürdig, ehrgeizig, arrogant
5. Beziehung-Marke-Nutzer	Beziehungsarten und Umgangsformen	Das Verhältnis zwischen Marke und Runner sowie deren Umgangsformen	Ich laufe seit 20 Jahren die gleiche Marke
6. Markenkompetenz, Markenwerte & Vision	Markenkompetenz, Markenwerte & Vision	Grundüberzeugungen, zentrale Kompetenzen und aspirationale Gedanken, welche die Marke antreibt	von Runner für Runner, Mut für grosse Innovationen
7. Markenherkunft	Kulturelle und geographische Herkunft	Land, Ort, Geschichte & Historie, Werte und Normen des Herkunftslandes,	global agierend
8. Typischer Nutzer & Selbstprojekt des Markennutzers	Runner Typen	Wer läuft diese Marke und warum? Grundüberzeugungen der Markennutzer.	designorientierte und extrovertierte Läufer

Tabelle 13: Kategoriensystem zur inhaltlichen Strukturierung der Assoziationen nach Mayring

## IV: Herleitung zur Interpretation von Spread & Varianz

Zur Interpretation der Messgrößen Spread und Varianz werden Minimalwert und Maximalwert sowie der Median und der Mittelwert beigezogen und anhand von Illustrationsbeispielen aus Rep:Grid ergänzt. Die Ideal-Marke weist die tiefsten Werte auf, während die Marke Asics in beiden Kategorien die Maximalwerte darstellt.

	Spread	Varianz
Minimalwert	11.02	0.006
Maximalwert	17.38	0.03
Median	13.86	0.013
Mittelwert	13.89	0.014

Tabelle 14: Herleitung zur Interpretation von Spread und Varianz



Abbildung 20: Spread und Varianz Ideal-Marke



Abbildung 19: Spread und Varianz Asics

## V: Distanz der Elemente im ESA-Raum

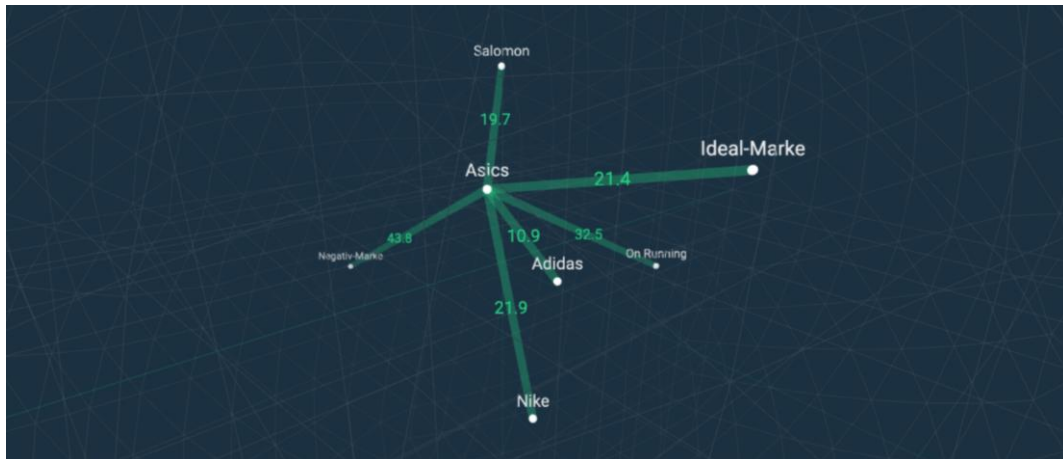


Abbildung 21: Elementdistanz Perspektive Asics



Abbildung 22: Elementdistanz Perspektive Adidas



Abbildung 23: Elementdistanz Perspektive Ideal-Marke

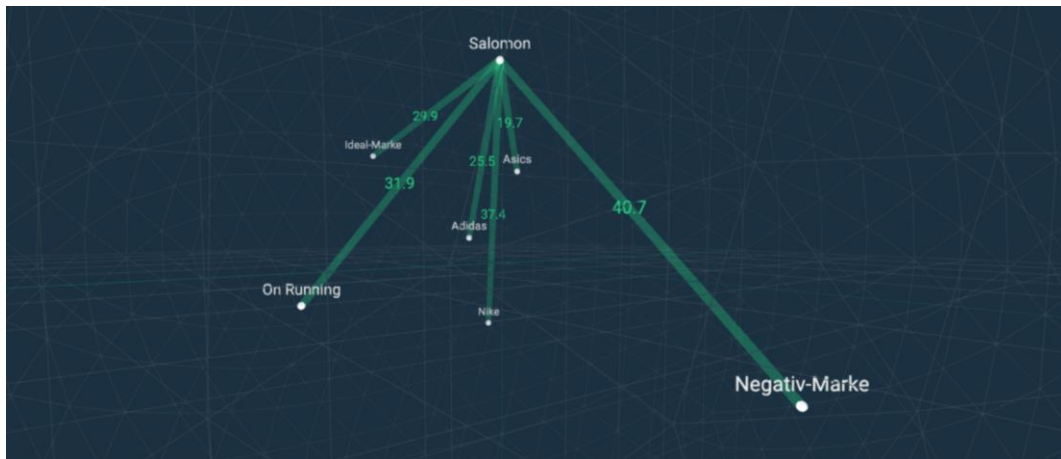


Abbildung 24: Elementdistanz Perspektive Salomon

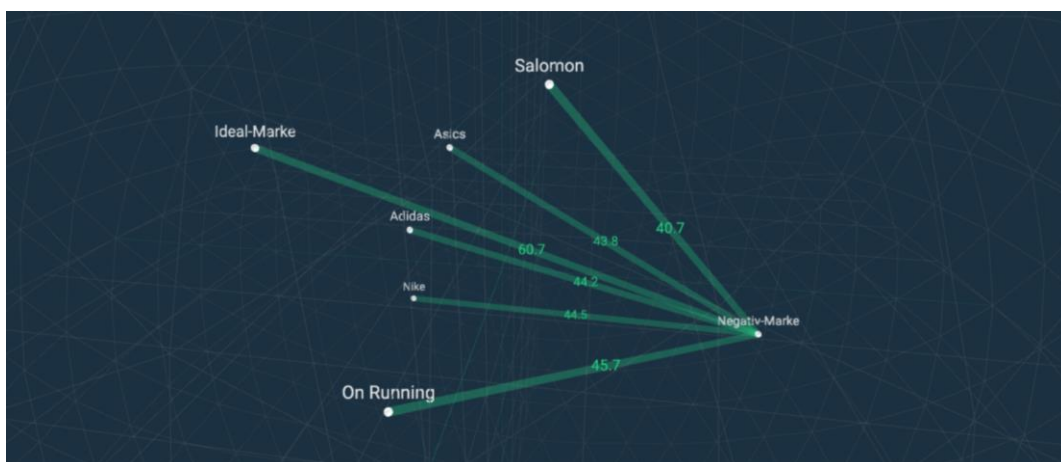


Abbildung 25: Elementdistanz Perspektive Negativ-Marke

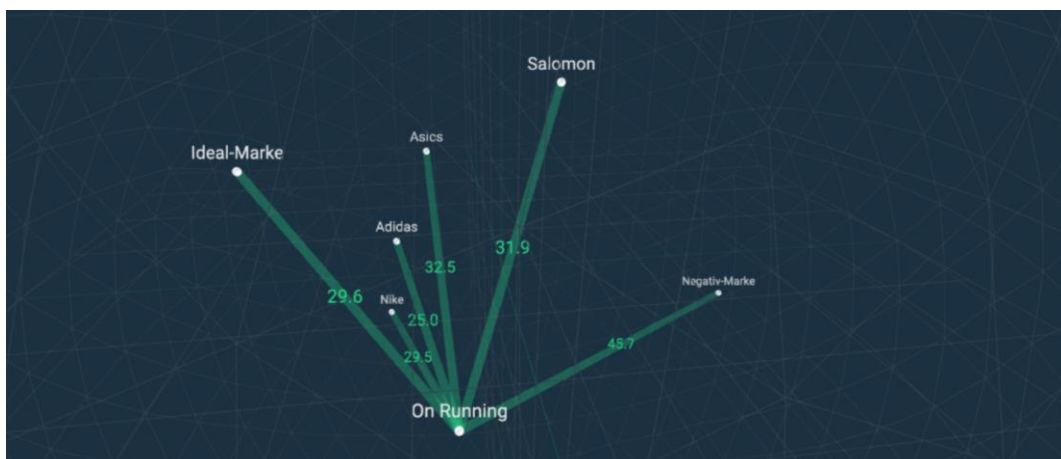


Abbildung 26: Elementdistanz Perspektive On Running





Abbildung 27: Elementdistanz Perspektive Nike

## VI: Semantische Korridore aller Elemente

Semantischer Korridor	Ideal-Marke	Winkel
30°	gesundheitsorientiert	5.1
	lange Produktlebensdauer	5.9
	verwenden neuste Technologien	6.1
	breite Passform	6.2
	Spezialisierung auf Running bringt Kompetenz	7.2
	Marke für leistungsorientierte Läufer	8.3
	primär für Asphalt	8.4
	reaktionsfreudige Dämpfung	8.7
	ich bin Teil der Brand Community	9.5
	von Runner für Runner	10.9
	neutrale weiche Laufschuhe	11.5
	präsent an Wettkämpfen	11.7
	off road	11.9
	Laufschuhe für Wettkämpfe	12.0
	bedürfnisorientiert	12.6
	Design ist alltagstauglich	13.7
	Komfort	14.0
	eine Marke für jeden Runner	14.2
	pionierhaft und mutig	14.7
35°	optisch nur für den Sportgebrauch	15.6
	gewagte und auffällige Farbkombinationen	15.7
	Leichtigkeit (Gewicht)	16.0
	Running als Erlebnis	17.2
	verkörpert Wettkampfgedanke	17.3
	schnelle Laufschuhe für die Strasse	17.4
40°	direkter Laufschuh	17.5
	leichte Bauweise	18.4
	setzen auf Altbewährtes	18.8



	sportliches Design verkörpert meine ambitionierten Ziele	18.8
	jeder kennt das Logo	18.9
	spezialisiertes Sortiment	19.3
	Performance steht im Vordergrund	19.7
45°	wird nur für Running verwendet	20.6
	auffällige Farbkombinationen	21
	Marke die alle Bedürfnisse abdeckt	21
	urban	21
	Rekorde der Athleten machen Marke präsent	21.3
	für Strassenläufe	21.6
	widerstandsfähige Sohle	22.1
	Rekorde über alles	22.1
	verkörpert Sportlichkeit und Agilität	22.3

Tabelle 15: Semantischer Korridor Ideal-Marke

Semantischer Korridor	Negativ-Marke	Winkel
30°	klassisches Running-Design	9.9
	kantige Schuhform	13.1
	Marke versucht eine zu breite Zielgruppe anzusprechen	14.7
35°	Marke verkörpert keine Ambitionen	16.2
40°	-	-
45°	-	-

Tabelle 16: Semantischer Korridor Negativ-Marke

Semantischer Korridor	Nike	Winkel
30°	reine Running Marke	11.4
35°	Road Running	16.8
40°	Gelegenheitsläufer nutzen diese Marke designorientiert	18.8 19.9
45°	konformistisch angepasst	22.2

Tabelle 17: Semantischer Korridor Nike

Semantischer Korridor	Asics	Winkel
30°	Produktpalette für verschiedene Läufertypen stützt den Fuss und sorgt für Stabilität authentisch durch jahrelange Erfahrung stabiles und sicheres Laufgefühl der Laufschuh ist ein Teil von mir trage ich nur zum Laufen werden nur für Running verwendet global agierend Marke ermutigt ans Limit zu gehen	5.1 8.0 8.3 8.7 9.5 10.2 10.8 11.5 11.8
35°	-	-
40°	vertrauenswürdig durch langjährige Markterfahrung bodenständige Läufer, die Funktionalität schätzen Marketing formuliert Anforderung an Runner klar zweckmässiges Design Sortiment für alle Bedürfnisse optisch klassische Sohle	17.7 17.8 18.9 19.4 19.7 19.9
45°	-	-

Tabelle 18: Semantischer Korridor Asics

<b>Semantischer Korridor</b>	<b>On Running</b>	<b>Winkel</b>
30°	Swissness für spezifische Trainingseffekte Innovation definiert die Marke	12.0 13.0 14.8
35°	-	-
40°	trendy	17.5
45°	freiheitsliebend	21.5

Tabelle 19: Semantischer Korridor On Running

<b>Semantischer Korridor</b>	<b>Salomon</b>	<b>Winkel</b>
30°	Trail Running klassisch für Trail Running Laufschuhe für die Natur kompaktes Schnürsystem und Sohlensystem für unterstütztes Laufgefühl man wird als Runner schubladisiert	6.8 9.0 9.2 10.9 12.3
35°	-	-
40°	Nachhaltigkeit widerspiegelt sich im Produkt klassisch für Trail Running unsichtbar	19.0 19.0 19.1
45°	für Bergläufe viel Material am Fuss	20.1 21.9

Tabelle 20: Semantischer Korridor Salomon

Semantischer Korridor	Adidas	Winkel
30°	gesponserte Top-Athleten inspirieren mich	4.7
	leichte Bauweise	7.1
	Schuhprofil für urbane Gegenden	8.6
	widerstandsfähige Sohle	8.9
	Sortiment für alle Bedürfnisse	11.0
	verkörpern sportlichen Erfolg	12.4
	für die Stadt	12.7
	on road	14.0
	versteht die Komplexität von Laufschuhen	14.1
	jeder kennt das Logo	14.2
35°	Marke für ambitionierte und fortgeschrittene Läufer	15.4
	international	15.9
	dynamische und weiche Schuhform	16.0
	minimalistisches und modernes Design	16.3
	Design ist alltagstauglich	16.6
	für alle Trainingseinheiten einsetzbar	16.8
	verkörpert Sportlichkeit und Agilität	17.0
40°	sportliches Design verkörpert meine ambitionierten Ziele	17.8
	schlichte Form	18.0
45°	pionierhaft und mutig	21.2
	primär für Asphalt	22.0
	orientiert sich an der Konkurrenz	22.2

Tabelle 21: Semantischer Korridor Adidas

## VII: Übereinstimmende Konstrukte zwischen Adidas und Ideal-Marke

### Übereinstimmende Konstrukte

Widerstandsfähige Sohle  
 Jeder kennt das Logo  
 Design ist alltagstauglich  
 Verkörpert Sportlichkeit und Agilität  
 Pionierhaft und mutig  
 Primär für Asphalt

Tabelle 22: Übereinstimmende Konstrukte zwischen Adidas und Ideal-Marke

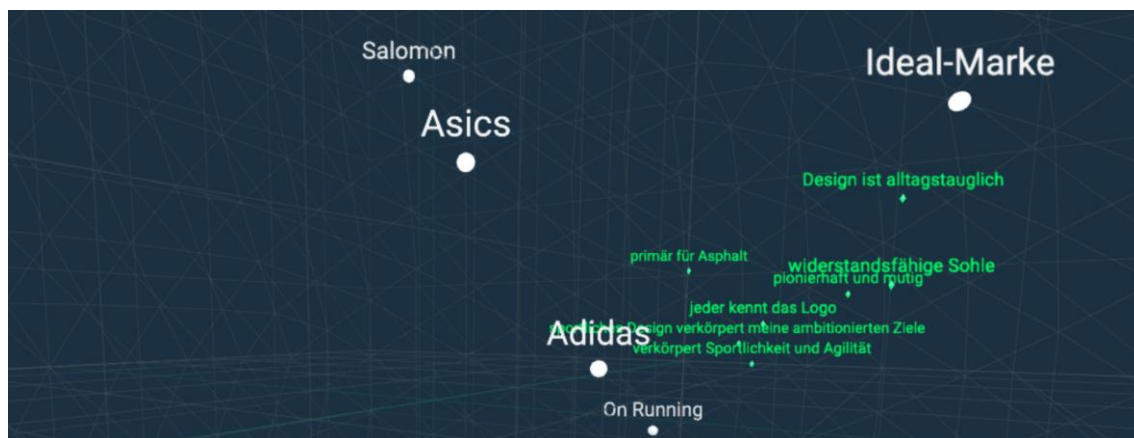


Abbildung 28: Visualisierung der übereinstimmenden Konstrukte zwischen Adidas und Ideal-Marke im ESA-Raum



Abbildung 29: Semantischer Korridor Ideal-Marke bei einem Winkel von 45°

## VIII: Konstrukt-Cluster

1. Produkt und Markenattribute		
Sachliche-Eigenschaften	Emotionale Eigenschaften	Produktart und Anwendungsbereich
reaktionsfreudige Dämpfung leichte Bauweise robuste Bauweise für Widerstandsfähigkeit robuste Bauweise Laufschuh ist leicht wie eine Socke neutrale weiche Laufschuhe wackelig passiv instabiles Laufgefühl passen nur für spezifische Fussformen breite Fussformen breite Passform für einen spezifischen Läufer typ Barfuss-Feeling rohes Laufgefühl ohne Unterstützung	verkörpert Freiheit verkörpern sportlichen Erfolg verkörpert Erfolg und Rekorde verkörpert Wettkampfgedanke verkörpert Sportlichkeit und Agilität Marke verkörpert keine Ambitionen Rekorde über alles	off road für Outdoor-Aktivitäten in den Bergen Abenteuer in den Alpen Laufschuhe für Gelände Naturboden für Bergläufe für Trail Running für Trails über Stock und Stein ländliche Gebiete Laufschuh für Abenteuer Trail Running Klassisch für Trail Running Laufschuhe für die Natur on road

<p>stabiles und sicheres Laufgefühl</p> <p>der Laufschuh ist ein Teil von mir</p> <p>unterstützendes Laufgefühl</p> <p>zu wenig Stabilität bei lateralen Bewegungen</p> <p>gestützte Laufschuhe für mehr Stabilität</p> <p>Support und Dämpfung</p> <p>direkter Laufschuh</p> <p>konventionelle Dämpfungstechnologie</p> <p>Schuhprofil für urbane Gegenden</p> <p>neutraler Laufschuh</p> <p>steife Sohle</p> <p>innovative Sohlenkonstruktion</p> <p>flexible und dynamische Sohle</p> <p>Laufschuh als Fremdkörper</p> <p>erfordern körperliche Stabilität im Fuss</p> <p>schmal geschnitten</p> <p>lange Produktlebensdauer</p> <p>viel Sohlenabrieb beim Laufen</p> <p>nutzen sich schnell ab</p> <p>Laufschuhe haben noch Kinderkrankheiten</p>		<p>lange Strassenläufe</p> <p>für Strassenläufe</p> <p>Laufschuhe für die Strasse</p> <p>Asphalt</p> <p>primär für Asphalt</p> <p>urbane Gebiete</p> <p>urban</p> <p>gewohnte Laufumgebung</p> <p>für die Strasse</p> <p>Road Running</p> <p>für die Stadt</p> <p>im Alltag</p> <p>trägt man hauptsächlich im Alltag</p> <p>Lifestyleprodukt für die Freizeit</p> <p>trage ich auch im Alltag</p> <p>Lifestyle-Marke für den Alltag</p> <p>wird nur für Running verwendet</p> <p>werden nur für Running verwendet</p> <p>trage ich nur zum Laufen</p> <p>Laufschuhe für Wettkämpfe</p>
---	--	--

fällt schnell auseinander kurze Produktlebensdauer langlebige Produkte kompaktes Schnürsystem und Sohlensystem hochwertige Materialien schlechte und umweltunfreundliche Materialien Schuhprofil für Bergläufe Outdoor taugliches Profil Qualität durch gute Verarbeitung widerstandsfähige Sohle funktional harte und steife Sohle		Laufschuh für den Wettkampf schnelle Laufschuhe für die Strasse
--	--	--

*Tabelle 23: Konstrukt-Cluster Produkt & Markenattribute*



2. Design
Visuelle Eigenschaften
<p>auffällige Farbkombinationen</p> <p>fallen durch dezente Farben und Formen auf</p> <p>elegant geschnitten</p> <p>modisch</p> <p>zu viel Material am Fuss</p> <p>kräftige und leuchtende Farbkombinationen</p> <p>klassisch unverändertes Running Design</p> <p>Schnitt des Laufschuhs wirkt schwerfällig</p> <p>verspieltes Design</p> <p>träges und schwerfälliges Design</p> <p>offensive Farbkombinationen</p> <p>klobig</p> <p>verspieltes Design mit vielen verschiedenen Materialien</p> <p>auffälliges funktionales Design</p> <p>poppige Farben</p> <p>kantige Schuhform</p> <p>minimalistische Aufbauweise</p> <p>grelle Farbkombinationen</p> <p>zu farbig und zu massive Bauweise</p> <p>klassisches Running Design</p> <p>zweckmässiges Design</p> <p>optisch nur für den Sportgebrauch</p> <p>dezente Farbkombinationen</p> <p>auffälliges Design der Sohlenform</p> <p>schlichtes und zeitloses Design</p> <p>schlichtes und unauffälliges Design</p> <p>schlichte Form</p> <p>schlichte Farben</p> <p>Form und Farben auf das Wichtigste reduziert</p> <p>minimalistisches und modernes Design</p> <p>minimalistische Aufbauweise</p>

zeitloses und minimalistisches Design in Form und Farbe  
schlichtes und elegantes Design  
klassisches Design der Sohlenform  
gewagte Farbkombinationen  
viel Material am Fuss  
optisch zu wettkampfmässig für den Alltag  
einzigartiges Sohlendesign  
trendy  
dynamische Form  
dynamische und weiche Schuhform  
gewagte und auffällige Farbkombinationen  
optisch klassische Sohle

*Tabelle 24: Konstrukt-Cluster Design*

3. Markennutzen		
Functional Value	Emotional Value	Symbolic Value
<p>für spezifische Trainingseffekte</p> <p>für alle Trainingseinheiten einsetzbar</p> <p>Regen hat keinen Einfluss auf das Gewicht</p> <p>stützt den Fuss im richtigen Ausmass</p> <p>unterstützen den Fuss</p> <p>unterstützen den Körper</p> <p>gelenkschonend auf Asphalt</p> <p>gelenkschonende Sohle</p> <p>fordert den Körper mit direkten Laufschuhen</p> <p>Marketing formuliert Anforderung an Runner klar</p> <p>Laufschuh als reine Funktionalität</p> <p>Sortiment für alle Bedürfnisse</p> <p>Marke die alle Bedürfnisse abdeckt</p> <p>vielseitig einsetzbar</p> <p>auch für andere Sportarten geeignet</p> <p>vielseitig einsetzbar aber erfüllt spezifische Anforderungen nicht</p>	<p>man fühlt sich sportlich und attraktiv</p> <p>die Funktionalität verkörpert Sportlichkeit</p> <p>fancy Look macht modern</p> <p>gesponserte Top-Athleten inspirieren mich</p> <p>Marke ermutigt ans Limit zu gehen</p>	<p>jeder kennt das Logo</p> <p>Laufschuh als Statussymbol</p> <p>soziale Anerkennung im Umfeld</p> <p>Leistung und soziale Anerkennung steht im Vordergrund</p> <p>sportliches Design verkörpert meine ambitionierten Ziele</p> <p>Identifikation durch lokalen Bezug</p> <p>ich bin Teil der Brand Community</p>

alltagstauglicher Look Optik ist alltagstauglich Funktionalität ist alltagstauglich stützt den Fuss und sorgt für Stabilität		
---	--	--

*Tabelle 25: Konstrukt-Cluster Nutzenarten*

4. Markenpersönlichkeit
Wahrgenommene Charaktereigenschaften
<p>konformistisch angepasst</p> <p>revolutionär</p> <p>pionierhaft und mutig</p> <p>büznlig</p> <p>konservative Marke</p> <p>freiheitsliebend</p> <p>zurückhaltend sympathisch</p> <p>zuverlässig</p> <p>naturverbunden</p> <p>vertrauenswürdig</p> <p>ehrgeizig</p> <p>Rekorde der Athleten machen Marke präsent</p> <p>Performance steht im Vordergrund</p> <p>präsent an Wettkämpfen</p> <p>aktiv innerhalb der Running-Community</p> <p>offen für alle</p> <p>naturverbunden und authentisch</p> <p>urban</p> <p>nahbar</p> <p>distanziert und unnahbar</p> <p>gemütlich</p> <p>jung und unkonventionell</p> <p>ehrlich und pflichtbewusst</p> <p>vermarktungsorientiert</p> <p>unsichtbar</p> <p>sind überall präsent</p> <p>offensive Vermarktung ersetzt Grundvertrauen</p> <p>pseudo hip</p> <p>überheblich und arrogant</p> <p>Markenauftritt ist überheblich und arrogant</p> <p>kommerziell</p>

wirkt sehr selbstbewusst und schon fast arrogant
verkommerzionalisiert und rücksichtslos
gross und dadurch anonym
Grösse macht Marke unnahbar
global und unpersönlich
klein und dadurch persönlich

*Tabelle 26: Konstrukt-Cluster Markenpersönlichkeit*

<b>5. Beziehung-Marke-Nutzer</b>
<b>Beziehungsarten und Umgangsformen</b>
-

*Tabelle 27: Konstrukt-Cluster Beziehung-Marke-Nutzer*

## 6. Markenkompetenz, Markenwerte & Vision

verkörpern Komfort und Stabilität  
ist die Gesundheit der Läufer wichtig  
bedürfnisorientiert  
Innovation definiert die Marke  
jung und innovativ  
Mut für grosse Innovationen  
Marke handelt aus innerer Überzeugung  
von Runner für Runner  
reine Running Marke  
spezielle Dämpfungstechnologie  
verwenden neuste Technologien  
Funktionalität dominiert  
funktional und technisch  
vertrauenswürdig durch langjährige Markterfahrung  
bekannt durch jahrelange Kontinuität in der Produktentwicklung  
vertrauenswürdig durch Innovation  
verstehen die Komplexität von Laufschuhen  
Innovation durch Erfahrung  
langjährige Pionierleistung schafft Vertrauen  
jahrelange Erfahrung  
qualitativ ausgereifte Laufschuhe  
authentisch durch jahrelange Erfahrung  
Laufgefühl steht im Vordergrund  
gesundheitsorientiert  
designorientiert  
lifestyleorientiert  
designgetriebene Marke  
Optik und Design wichtiger als Qualität  
Running als Erlebnis  
Lauf-Erlebnis ist wichtig  
sportliche Leistung steht nicht im Fokus

Running als Lifestyle
Running als Leistungssport
Nachhaltigkeit widerspiegelt sich im Produkt
setzen auf Altbewährtes
sticht nicht durch Neuheiten hervor
spezialisiert auf eine Laufart und deren Anforderung
spezialisiertes Sortiment auf eine Nische
spezialisiertes Sortiment
Laufschuhe für die breite Masse
eine Marke für jeden Runner
Produktpalette für verschiedene Läufer Typen
Spezialisierung auf Running bringt Kompetenz
orientiert sich an der Konkurrenz
Mainstream
fördern und unterstützen die Running Community
eine reine Laufmarke
Inspiration kommt aus anderen Sportarten
verbinde ich auch mit anderen Sportarten
kein Austausch mit anderen Markennutzern
Marke versucht eine zu breite Zielgruppe anzusprechen
will nur Elite ansprechen
Outdoor Marke

*Tabelle 28: Konstrukt-Cluster Markenkompetenz, Markenwerte und Vision*

<b>7. Markenherkunft</b>
<b>geographische und kulturelle Herkunft</b>
<p>lokaler Bezug macht die Marke greifbar</p> <p>Swissness</p> <p>international</p> <p>global agierend</p>

*Tabelle 29: Konstrukt-Cluster Markenherkunft*



8. Typischer Nutzer und Selbstprojektion des Markennutzers
Runner Typen
<p>designorientierte und extrovertierte Läufer</p> <p>Marke für Spass- und Freizeitläufer</p> <p>Eine Marke für alle Läufer Typen und Niveaus</p> <p>Laufschuhe für Eliteläufer</p> <p>bodenständige Läufer, die Funktionalität schätzen</p> <p>von Werbung getriebener Läufer</p> <p>Typischer Läufer hat breites Fachwissen</p> <p>nutzen nur ambitionierte Läufer</p> <p>spezifisch für ambitionierte und erfahrene Läufer</p> <p>leistungsorientierte Läufer nutzen diese Marke</p> <p>man wird als Runner schubladisiert</p> <p>Marke für leistungsorientierte Läufer</p> <p>der Läufer in der Natur</p> <p>Hobbyläufer nutzen diese Marke</p> <p>der Läufer in der Stadt</p> <p>Gelegenheitsläufer nutzen diese Marke</p> <p>Top-Athleten nutzen diese Marke</p> <p>Trendmarke für Gelegenheitsläufer</p> <p>spezifisch für ambitionierte und erfahrene Läufer</p>

*Tabelle 30: Konstrukt-Cluster Runner Typen*

## **IX: Potenzialmatrizen der Running Brands**



Abbildung 30: Potenzialmatrix Ideal-Marke

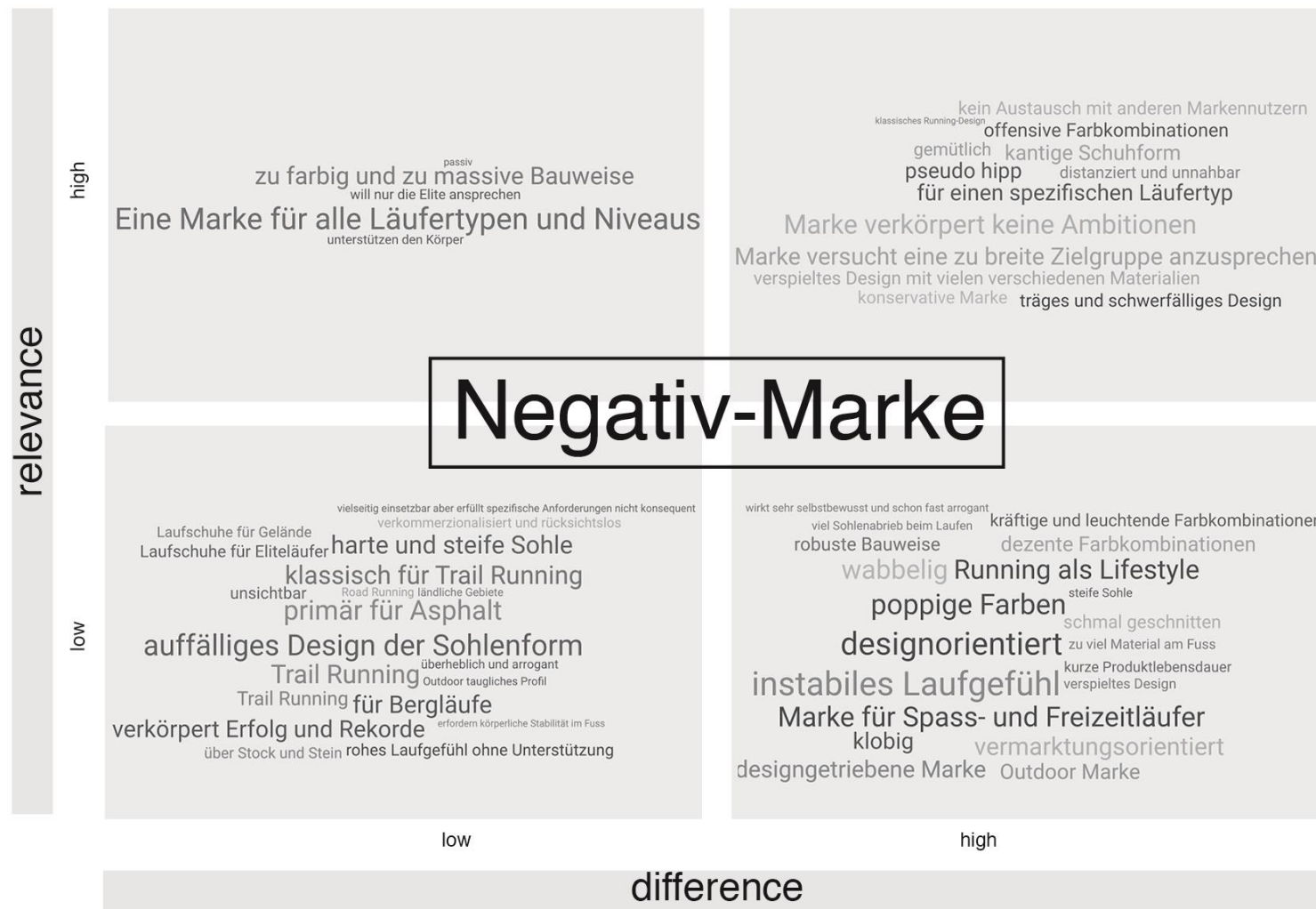


Abbildung 31: Potenzialmatrix Negativ-Marke

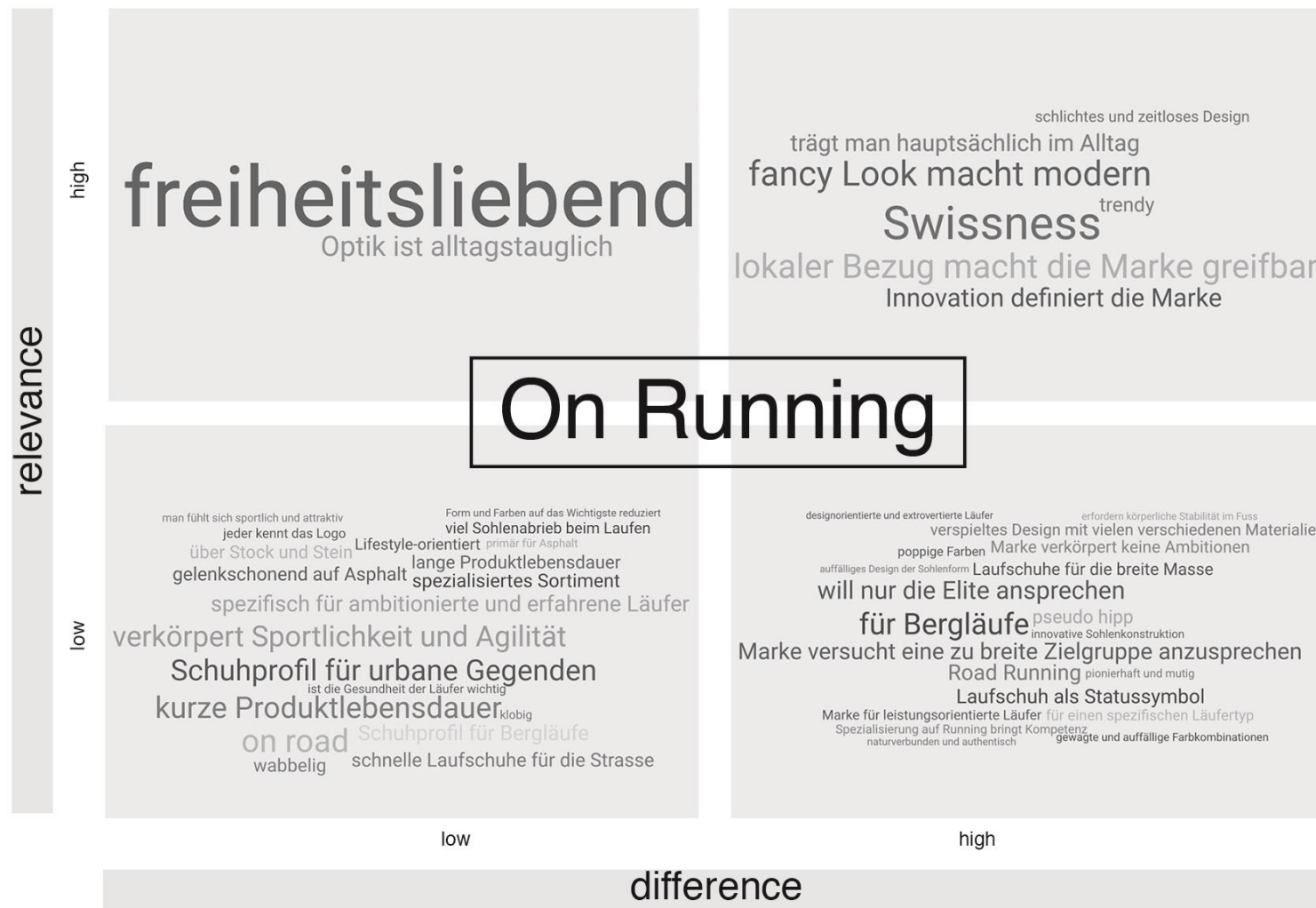


Abbildung 32: Potenzialmatrix On Running



Abbildung 33: Potenzialmatrix Adidas



Abbildung 34: Potenzialmatrix Nike





Abbildung 35: Potenzialmatrix Asics



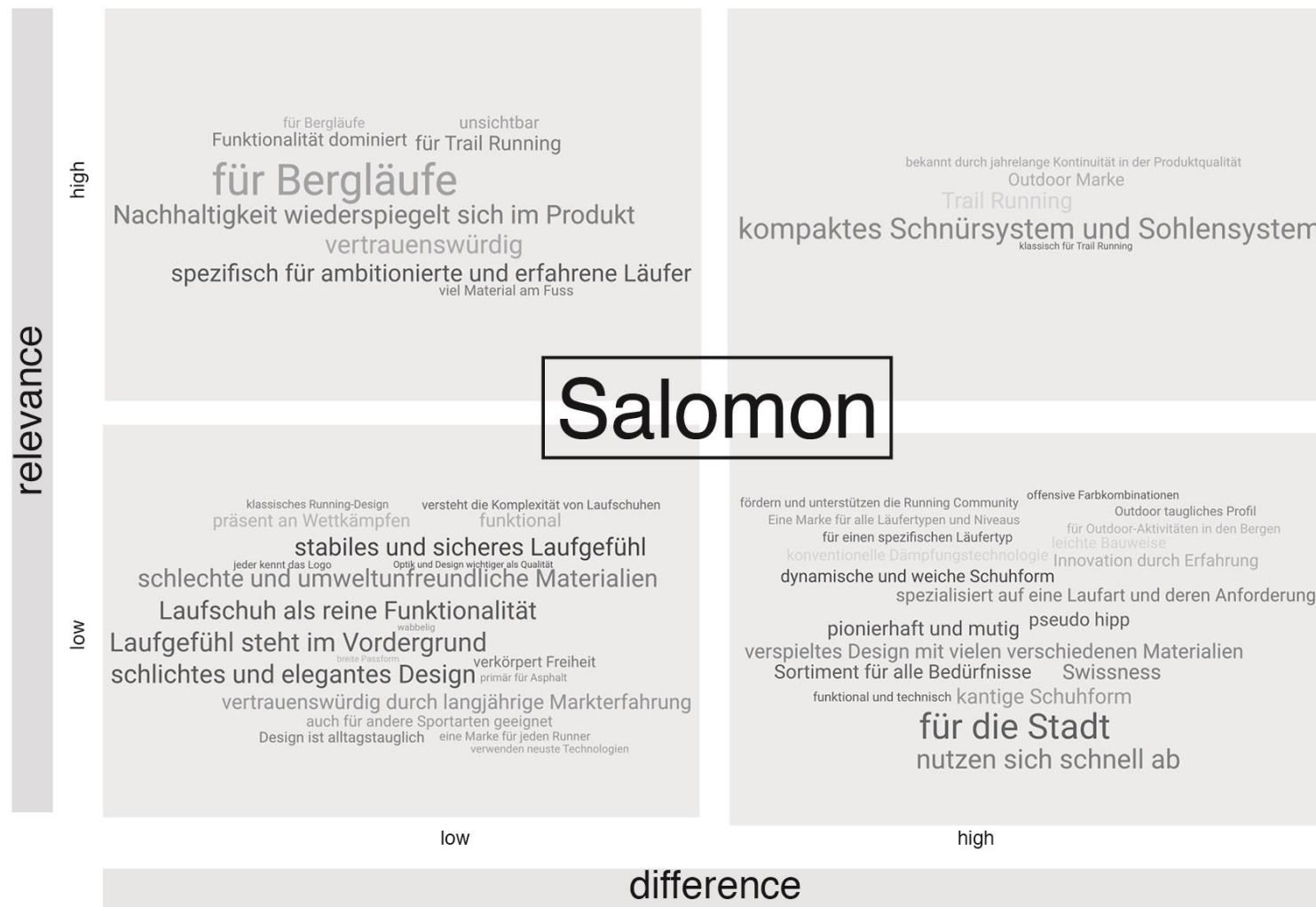


Abbildung 36: Potenzialmatrix Salomon

## Wahrheitserklärung

«Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig, ohne Mithilfe Dritter und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen verfasst habe und dass ich ohne schriftliche Zustimmung der Studiengangleitung keine Kopien dieser Arbeit an Dritte aushändigen werde.»

Gleichzeitig werden sämtliche Rechte am Werk an die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) abgetreten. Das Recht auf Nennung der Urheberschaft bleibt davon unberührt.

Name/Vorname Student (Druckbuchstaben):

Simon Stäubli

Unterschrift Student:

